



QuickTime™ et un
décompresseur TIFF (LZW)
sont requis pour visionner cette image.

Document disponible sur le site de l'Observatoire : <http://www.uqo.ca/observer>

Innovations sociales en Outaouais

Rapport de recherche

Par Denis Bourque, Jean Proulx et Lucie Fréchette

Publication de l'Alliance de recherche université – communauté / Innovation sociale
et développement des communautés (ARUC-ISDC)

Série Recherches, numéro 13

ISBN : 978-2-89251-338-7

Novembre 2007

Remerciements

Nous voulons d'abord remercier chaleureusement tous ceux et celles qui ont été nos personnes-ressources pour chacune des initiatives que nous avons étudiées et qui ont participé à cette recherche, en acceptant d'une part de compléter un questionnaire, et en acceptant de nous rencontrer en entrevue d'autre part. Nous voulons donc remercier nos informateurs-clés provenant des organisations suivantes :

La Relance Outaouais
L'Intervention de quartier à Gatineau
Les Logements intégrés de Hull
La Société de transport de l'Outaouais
Bouffée d'Oxygène
Le Centre d'intervention en abus sexuel pour la famille
Le LAB
Le Dépanneur Sylvestre
Le Carrefour Jeunesse Emploi de l'Outaouais
Le Fonds de développement social de l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais

Nous voulons également remercier l'Agence de la santé et de services sociaux de l'Outaouais qui, par son soutien financier, a permis la réalisation de cette recherche. Nous voulons remercier en particulier MM. Maxime Pedneaud-Jobin et Gilles Strasbourg pour leur participation aux travaux.

Nous voulons enfin remercier le Bureau de Liaison Université Milieu (BLUM) de l'Université du Québec en Outaouais pour son soutien à la réalisation de cette recherche.

Sommaire

D'aucuns ont remarqué que la région de l'Outaouais a été, au cours des 20 dernières années, à l'origine de plusieurs initiatives sociales qui ont été reconnues comme étant des succès. Certaines ont été reprises à l'extérieur de la région ou y ont, à tout le moins, suscité de l'intérêt. Nous n'avons qu'à penser, par exemple, au Carrefour Jeunesse Emploi de l'Outaouais, qui est à l'origine de tous les Carrefour Jeunesse Emploi au Québec, ou encore à La Relance Outaouais, qui a été la première entreprise d'insertion à voir le jour au Québec.

Cette recherche, commandée par l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais, avait pour but de documenter des initiatives sociales reconnues comme étant des succès en Outaouais afin de déterminer s'il y avait là des innovations sociales et afin d'identifier les facteurs qui ont pu en influencer, positivement ou négativement, l'émergence.

Pour documenter le caractère novateur d'initiatives sociales en Outaouais, nous avons opté pour une recherche de type qualitatif. Il s'agit d'une recherche exploratoire limitée au territoire de l'Outaouais. Dix cas ont fait l'objet de l'étude au moyen d'une démarche appuyée par la recherche documentaire, un questionnaire et des entrevues semi-dirigées. Nous avons par ailleurs convenu d'une conception élargie du terme « initiatives sociales » en ne la limitant pas à l'univers de la santé et des services sociaux. Les dix initiatives qui ont été retenues pour la recherche sont les suivantes :

- Le Centre d'intervention en abus sexuel pour la famille (CIASF);
- Le LAB, une initiative du Centre d'intervention et de prévention en toxicomanie de l'Outaouais (CIPTO);
- La Relance Outaouais;
- L'Intervention de quartier de Gatineau (les « Maisons de quartier »);
- Le Fonds de développement social de l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais;

- Les Logements intégrés de Hull;
- Le Carrefour Jeunesse Emploi de l'Outaouais (CJEO);
- Le Dépanneur Sylvestre;
- Bouffée d'Oxygène, un programme du Service d'animation jeunesse de l'Outaouais (SAJO);
- Le plan intégré de transport en commun de la Société de transport de l'Outaouais (STO).

Nous avons également procédé à une recension des écrits portant sur le concept d'innovation sociale. Cette recension des écrits nous a permis de bâtir notre cadre conceptuel sur lequel nous nous sommes appuyés pour analyser nos résultats de recherche.

En nous appuyant sur l'idée que l'innovation sociale se définit dans un processus qui va de son émergence à son institutionnalisation et que, entre ces deux pôles, elle passe par différentes étapes, notre travail empirique nous a permis de situer chacune des initiatives sociales étudiées sur un continuum en fonction de son stade respectif de diffusion en 2007. Ainsi, nous avons trouvé quatre innovations qui n'en sont encore qu'au stade de l'émergence, soient le LAB, le Dépanneur Sylvestre, Bouffée d'Oxygène et le Fonds de développement social. Celles-ci se retrouvent complètement à gauche sur le continuum. À un stade plus avancé, nous avons trouvé une innovation, le CIASF qui, bien qu'ayant connu une certaine diffusion, n'as pas encore vraiment été reprise ailleurs. Plus à droite sur le continuum, on retrouve le plan intégré de transport en commun de la Société de transport de l'Outaouais, qui a connu à ce jour une large diffusion et dont certaines mesures ont commencé à être adoptées par d'autres sociétés de transport, et plus à droite encore les Logements intégrés de Hull, dont le modèle a été repris dans presque toutes les autres régions du Québec, et l'Intervention de quartier, présente dans sept quartiers de Gatineau.

Enfin, à l'extrême droite du continuum, on retrouve le Carrefour Jeunesse Emploi et La Relance Outaouais, qui ont connu un processus avancé d'institutionnalisation.

En somme, l'étude a mis en évidence le fait que la région de l'Outaouais est génératrice de nombreuses pratiques novatrices dans le domaine social. Toutefois, elle montre également que seulement deux des initiatives étudiées ont franchi tout le processus les menant de l'émergence à l'institutionnalisation, et que seulement deux d'entre elles peuvent par conséquent être qualifiées d'innovations sociales.

L'étude a fait ressortir le fait que plusieurs des initiatives étudiées éprouvent de la difficulté à se consolider et à se diffuser, ce qui constitue un important frein au processus pouvant les mener vers l'innovation sociale. L'étude montre en effet que, bien souvent, une fois que les institutions locales ont appuyé l'émergence d'une innovation sociale, les innovateurs sont pour ainsi dire laissés à eux-mêmes pour assurer la consolidation de leur initiative, et que c'est surtout grâce à leur détermination que celle-ci arrive néanmoins à subsister. Ainsi, la difficulté à rayonner que rencontrent les pratiques novatrices outaouaises tiendrait, dans une large mesure, à l'absence d'une appropriation forte de ces initiatives par les différents acteurs locaux dans ce processus de construction de l'innovation. La recension des écrits à laquelle nous avons procédé a bien montré l'importance de ce phénomène d'appropriation dans le processus de construction de l'innovation sociale et comment, pour se développer, l'innovation a besoin de mobiliser des ressources qui ne sont pas les mêmes que celles qui ont été nécessaires à son émergence. En somme, entre le soutien à l'émergence de l'innovation sociale, qui

consiste le plus souvent en un financement ponctuel, non récurrent, et son institutionnalisation qui permet sa pérennisation, il semble manquer un relais qui ferait en sorte que les innovations sociales pourraient se développer dans des conditions plus adéquates. Nous avons aussi constaté que la responsabilité de la diffusion des innovations sociales semble reposer uniquement sur les épaules des innovateurs, alors que les institutions locales et les décideurs régionaux devraient jouer un rôle à cet égard.

Considérant cela, nous avons soutenu que les différents acteurs et décideurs régionaux devraient, dans une action concertée, soutenir davantage leurs innovateurs au plan de la consolidation et de la diffusion des innovations outaouaises. Nous avons avancé l'idée que, non seulement devraient-ils le faire, mais qu'ils auraient en fait tout intérêt à le faire puisque, en plus de créer des emplois et d'améliorer la qualité de vie en Outaouais, les innovateurs mettent la région en valeur ailleurs au Québec et même à l'étranger. Soutenir la consolidation des innovations sociales et faire connaître les réussites de la région peut ainsi constituer un moyen d'accroître la fierté et le sentiment d'appartenance régional. C'est pourquoi, dans la foulée du Colloque régional sur l'Innovation tenu en novembre 2006 et des travaux entrepris par le Forum Recherche-Innovation Outaouais (FRIO), nous avons proposé que la région de l'Outaouais se dote d'un dispositif spécifique voué à la promotion et à la consolidation de l'innovation sociale dans sa région, ainsi qu'à la valorisation de la recherche.

TABLE DES MATIERES

Remerciements	1
Sommaire	2
Liste des acronymes	6
Introduction.....	7
I. Cadre conceptuel : définition et composantes de l'innovation sociale	8
1.1 De l'innovation technologique à l'innovation sociale	8
1.2 Définition de l'innovation sociale.....	9
1.3 L'innovation sociale est le résultat de la mobilisation d'une pluralité d'acteurs....	10
1.4 L'innovation sociale doit « trouver preneur ».....	11
1.5 De l'expérimentation à l'institutionnalisation	12
1.6 Conclusion	13
II. Méthodologie de la recherche	15
2.1 Échantillon	15
2.2 Cueillette de données	15
2.2.1 L'analyse documentaire	15
2.2.2 Le questionnaire.....	16
2.2.3 Les entrevues semi-dirigées.....	16
2.3 Traitement des données.....	16
2.4 Considérations éthiques	17
2.5 Les limites de la recherche.....	17
III. Brève présentation des 10 initiatives étudiées	17
3.1 Le Centre d'intervention en abus sexuel pour la famille (CIASF)	17
3.2 Le LAB	18
3.3 La Relance Outaouais	18
3.4 L'Intervention de quartier à Gatineau.....	18
3.5 Le Fonds de développement social de l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais	19
3.6 Les Logements intégrés de Hull	19
3.7 Le Carrefour Jeunesse Emploi	19
3.8 Le Dépanneur Sylvestre.....	19
3.9 Bouffée d'Oxygène.....	20
3.10 Le Plan intégré de transport de la STO.....	20

IV. Résultats de la recherche	21
4.1 Les éléments d'innovation dans les initiatives étudiées	21
4.1.1 Une réponse à un problème social	21
4.1.2 La poursuite d'une finalité sociale.....	22
4.1.3 Les acteurs	22
4.1.4 Appropriation et co-construction	23
4.1.5 Diffusion et adoption	25
4.1.6 Institutionnalisation.....	26
4.1.7 Les effets de l'institutionnalisation.....	27
4.1.8 Conclusion	28
4.2 Les facteurs favorables à l'innovation sociale.....	30
4.3 Les freins ou les obstacles à l'innovation sociale	32
4.4 Les retombées de l'innovation sociale.....	33
4.4.1 Les retombées pour les populations touchées.....	34
4.4.2 Les retombées économiques	35
4.5 Discussion	36
4.5.1 Innovations sociales et pratiques novatrices	36
4.5.2 Un défi majeur : celui de la consolidation des innovations sociales.....	37
4.5.3 Un second défi : celui de la diffusion	38
4.5.4 Le défi de l'appropriation	39
V. Perspectives et pistes d'action.....	40
5.1 Soutenir la consolidation des innovations.....	40
5.2 Soutenir la diffusion des innovations.....	40
5.3 Doter la région d'un dispositif de soutien à l'innovation sociale	41
Conclusion	42
Bibliographie	43
Annexe 1 : Questionnaire	46
Annexe 2 : Guide d'entrevues.....	48
Annexe 3 : Formulaire de consentement	51

Liste des acronymes

ARUC	Alliance de recherche université-communauté
ASSS	Agence de la santé et des services sociaux
CÉRIS	Centre d'étude et de recherche en intervention sociale
CHSLD	Centre d'hébergement et de soins de longue durée
CIASF	Centre d'intervention en abus sexuel pour la famille
CIPTO	Centre d'intervention et de prévention en toxicomanie de l'Outaouais
CJE	Carrefour Jeunesse Emploi
CJEO	Carrefour Jeunesse Emploi de l'Outaouais
CLSC	Centre local de services communautaires
CRISES	Centre de recherche sur les innovations sociales
DS	Développement social
FRIO	Forum Recherche-Innovation Outaouais
FTQ	Fédération des travailleurs du Québec
OCDE	Organisation pour la coopération et le développement économique
OMH	Office municipal d'habitation
OPHQ	Office des personnes handicapées du Québec
PACE	Programme d'action communautaire pour les enfants
SAJO	Service d'animation Jeunesse de l'Outaouais
STO	Société de transport de l'Outaouais
UQO	Université du Québec en Outaouais

Introduction

D'aucuns ont remarqué que la région de l'Outaouais a été, au cours des 20 dernières années, à l'origine de plusieurs initiatives sociales qui ont été reconnues comme étant des succès, et dont certaines ont été reprises à l'extérieur de la région ou qui y ont, à tout le moins, suscité de l'intérêt. Nous n'avons qu'à penser, par exemple, au Carrefour Jeunesse Emploi de l'Outaouais, qui est à l'origine de tous les Carrefour Jeunesse Emploi au Québec, ou encore à La Relance Outaouais, qui a été la première entreprise d'insertion au Québec.

Constatant ces nombreuses initiatives issues notamment du milieu communautaire de la région, M. Maxime Pedneaud-Jobin, adjoint au président-directeur général de l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais, a approché en juin 2006 M. Denis Bourque, professeur et chercheur à l'Université du Québec en Outaouais, afin de documenter certaines pratiques de la région en innovation sociale. En fait, la demande a consisté à produire une recherche sur un certain nombre de succès reconnus en Outaouais afin de déterminer s'il y avait là des innovations sociales et d'identifier les facteurs qui ont pu en influencer, positivement ou négativement, l'émergence. Il a par ailleurs été convenu que la recherche ne se limiterait pas aux organismes intervenant dans le domaine de la santé et des services sociaux pour englober plus largement tout le champ du social.

En soutenant cette recherche, l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais souhaite d'une part mettre en valeur la contribution des organismes communautaires qui innovent en Outaouais, mais également sensibiliser et attirer d'autres partenaires pour mieux soutenir l'innovation sociale en Outaouais. Concrètement, trois objectifs ont été retenus pour cette recherche :

- Identifier les éléments qui relèvent de l'innovation sociale dans une dizaine d'expériences reconnues comme étant des succès dans la région de l'Outaouais depuis les 20 dernières années;

- Explorer les facteurs en cause dans la production de l'innovation sociale en Outaouais, autant les facteurs qui y sont favorables que ceux qui y sont défavorables;
- Documenter, à partir du point de vue des acteurs concernés, les retombées des innovations sociales en Outaouais, qu'il s'agisse de retombées économiques, sociales ou culturelles.

En somme, il s'est agit dans cette recherche de documenter une dizaine d'expériences reconnues comme étant des succès en Outaouais, d'identifier ce qui relève de l'innovation sociale dans ces expériences, d'identifier les facteurs qui produisent cette innovation et de tenter d'en cerner les retombées pour la région.

Le présent rapport de recherche est divisé en cinq sections. Dans un premier temps, nous présenterons le cadre conceptuel sur lequel nous nous sommes appuyés pour analyser nos résultats de recherche. Ce cadre conceptuel a été élaboré suite à une recension des écrits que nous avons effectuée sur le concept d'innovation sociale. Dans un deuxième temps, nous présenterons la méthodologie utilisée pour la recherche. Nous présenterons ensuite brièvement chacune des initiatives que nous avons retenue pour la recherche.

La quatrième section constitue le cœur du présent rapport. C'est dans cette section en effet que nous présenterons les résultats issus de notre recherche. Enfin, dans une cinquième section, nous tenterons d'identifier quelques pistes d'action et des perspectives pour l'avenir.

I. Cadre conceptuel : définition et composantes de l'innovation sociale¹

1.1 De l'innovation technologique à l'innovation sociale

Qu'il émerge du domaine industriel, technologique, organisationnel ou même social, le concept de «l'innovation» retient depuis au moins deux décennies l'attention d'un nombre importants d'acteurs de tous les milieux. Issu pour l'essentiel du monde technologique et conceptualisé par un courant de la pensée économique, de plus en plus on cherche toutefois à l'élargir au domaine du social.

En 1997, l'OCDE adoptait la définition suivante de l'innovation technologique :

On entend par **innovation technologique de produit** la mise au point/commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés. Par **innovation technologique de procédé**, on entend la mise au point/adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelles ou notamment améliorées².

Si le concept a d'abord été développé à partir du monde technologique et technique, certains font remonter aussi loin qu'à la fin du 19^e siècle l'origine du concept d'innovation sociale, notamment avec Max Weber qui, dès lors, allait retenir la notion «d'invention sociale» (Hillier et al, 2004 : 131-132). Les travaux de Schumpeter et de Veblen, au début du 20^e siècle, auraient également constitué «des antécédents importants pour l'élaboration

d'une analyse qui enchâsse l'innovation dans le social» (Fontan et al, 2004 : 119). Mais, selon Cloutier (2003), c'est James B. Taylor qui, au début des années 1970, aurait été le premier chercheur à utiliser le terme «innovation sociale»³. Quoi qu'il en soit, il semblerait bien que, jusqu'aux années 1990, rares étaient ceux qui parlaient d'innovation sociale, sauf, dans certains cas, pour mentionner l'incidence probable du social sur l'émergence de l'innovation technique (Fontan et al, 2004 : 116).

En 1994, l'OCDE, dans le cadre de son programme LEED (*Local Economic and Employment Development*), a proposé ce qui semble être l'une des premières définitions de l'innovation sociale. Cette définition se lisait comme suit :

Social innovations are new ideas that transform the policy and practice of local development. They may be new responses to unmet needs for products and services or better ways of meeting existing needs; they may result in incremental changes in practice or they may bring about large scale changes in policy. Social innovations are concerned with improving economic opportunity and quality of life and may relate to social welfare, working conditions, employment, or community development. They can take place within government, within companies, or within the non-profit (also known as third sector or the social economy) sector (Lévesque, 2005 : 36).

Avec tous les travaux qui ont été menés depuis sur le concept d'innovation sociale, la littérature nous propose aujourd'hui toute une panoplie de définitions de l'innovation sociale. Selon Tremblay, les différentes définitions actuellement en circulation mettent généralement l'accent sur certains éléments en particulier par exemple, sur

¹ Cette section est tirée en partie d'un texte produit par André Régimbald, *Innovation sociale : définitions et caractéristiques* (ARUC Innovation sociale et développement des communautés, UQO, décembre 2006), et dont nous voulons ici souligner la contribution.

² OCDE, Manuel d'Oslo, 1997, p. 21, dans Tremblay, 2003.

³ «Introducing social innovation», *Journal of Applied Behavioral Science*, 1970

« les comportements ou les attitudes des acteurs », sur « les finalités poursuivies », sur « les moyens requis » ou « les institutions impliquées », de sorte que, au bout du compte, on en arrive à la conclusion que chacune des organisations qui les propose cherche avant tout à faire coller la définition au plus près de sa mission (Tremblay, 2003 : 1-2). De même, les différentes définitions que l'on retrouve sont souvent liées à un domaine d'étude en particulier, tels que le développement régional et territorial par exemple, ce qui n'est pas sans leur donner une coloration particulière. La définition proposée ci-haut par l'OCDE en constitue un bel exemple.

Dans le cadre de notre recension des écrits, nous avons été à même de constater combien il existe de définitions différentes. Sans que nous prétendions qu'elle soit parfaite, nous avons néanmoins arrêté notre choix sur l'une d'entre elles.

1.2 Définition de l'innovation sociale

Pour les fins de la présente recherche, nous avons arrêté notre choix sur la définition de Camil Bouchard. Cette définition se lit comme suit :

Par innovation sociale, on entend toute nouvelle approche, pratique, ou intervention ou encore tout nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou solutionner un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés (Bouchard, 1999 : 2).

Pour nous, cette définition à le mérite de rester collée de près à la définition de l'innovation technologique adoptée par le l'OCDE, une définition qui a été « largement diffusée, acceptée et testée », nous dit Tremblay (Tremblay, 2003 : 2). Elle ajoute que c'est d'ailleurs cette définition qui a été adoptée par le Conseil de la science et de la technologie du Québec en 2000. Par ailleurs, la définition de Bouchard reprend globalement plusieurs des

éléments que l'on retrouve dans les définitions que nous avons été à même de relever dans notre recension des écrits.

C'est d'ailleurs en nous appuyant sur ces lectures que nous allons maintenant « découper » et enrichir la définition de Bouchard de manière à la rendre plus explicite d'une part, mais aussi plus opérationnelle pour les fins d'analyse des initiatives que nous avons retenues dans le cadre de cette recherche.

1.2.1 L'innovation sociale : une réponse ou une solution à un problème social constaté localement

Tout d'abord, l'innovation sociale est une réponse ou une solution que des acteurs tentent d'apporter pour faire face à un problème concret, vécu localement, auquel ils sont confrontés. Ainsi, « les innovations sociales naissent et sont expérimentées d'abord dans des organisations » et constituent avant tout « des actes limités à un problème précis » (Harrisson et Klein, 2006 : 6). Conséquemment, les innovations sociales se développeraient avant tout au « niveau microsocial » (Saucier et al, 2006 : 389).

Selon Chombart de Lauwe (1976), l'innovation sociale s'enracine dans « l'écart existant entre une situation de fait, jugée inacceptable ou insatisfaisante, et une situation souhaitée ou désirée » (Chombart de Lauwe dans Cloutier, 2003 : 3). Il peut donc s'agir de répondre à un nouveau besoin, ou encore de répondre de façon différente à un besoin existant mais dont la réponse est jugée insatisfaisante. Bref, nous disent Harrisson et Klein, « il y a innovation sociale quand certains types de problèmes n'ont pas de solution dans les institutions existantes », ce qui force les acteurs sociaux à innover pour faire face au problème constaté (Harrisson et Klein, 2006 : 8). De plus, l'innovation peut résider aussi bien dans le « contenu » de la solution apportée que dans le « processus de décision », c'est-à-dire dans la « façon nouvelle de résoudre un problème ou de le mettre en oeuvre ».

Selon Bouchard, à la base des innovations sociales, il y aurait une sorte de spontanéité et de créativité portées soit par un individu, soit par un groupe, qui «invente» pour trouver de nouvelles façons de faire ou de nouveaux modes d'organisation en vue de satisfaire de nouveaux besoins ou de solutionner un problème social (Bouchard, 1999 : 4). Ainsi, par définition, l'innovation sociale se développerait « sous une forme peu codifiée, dans des services peu structurés et dans des modalités mal prévues, voire imprévues » (Alter, 2006 : 142), dans ce que Bouchard appelle une sorte de « bricolage social » (Bouchard, 1999 : 4). En ce sens, l'innovation sociale se développerait de façon « informelle » et « dans une certaine clandestinité afin d'échapper au contrôle » car, nous disent Comeau et al, « comme l'innovation technologique en entreprise, l'innovation sociale suppose une certaine forme de transgression des règles et une prise de risque » (Comeau et al, 2006 : 372). Selon Bélanger, l'innovation sociale naît d'acteurs sociaux qui « s'engagent dans des pratiques innovantes, critiques et nécessairement conflictuelles, et dont les résultats sont toujours imprévisibles » (Bélanger, 2006 : 415).

1.2.2 L'innovation sociale poursuit une finalité sociale et s'appuie sur des valeurs portées par les acteurs

Au-delà de répondre à un besoin concret vécu localement, les innovateurs poursuivent une finalité sociale et s'appuient sur des valeurs et des aspirations qui portent leur action. Ainsi, l'innovation sociale serait un « processus de création de sens nouveau » qui s'appuierait sur des croyances et une certaine conception « du bien ou du mieux-être social portée par les acteurs ». L'innovation viserait non seulement à résoudre un problème social, mais « également à répondre à une aspiration » (Saucier et al, 2006 : 388-389). En ce sens, ajoutent Saucier et al, l'innovation ne saurait être réduite à sa dimension de « résolution de problème », mais doit plutôt être vue comme une « façon créative de contribuer au mieux-être des individus et des collectivités »,

comme l'illustre bien la définition adoptée par le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) :

Une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles (*dans* Saucier et al, 2006 : 389-390).

Pour Assogba, les innovations sociales visent avant tout « la cohésion sociale et la solidarité » et, pour lui, c'est « l'idée de la dignité de l'individu » qui « inspire toujours une innovation sociale ». Pour cet auteur, « les idées et les valeurs qui se révèlent les plus respectueuses de la dignité de la personne prennent racine et s'installent de façon irréversible dans la conscience collective », devenant ainsi ce qu'il appelle « des idées fortes » qui guideraient, même « discrètement », les innovations sociales (Assogba, 2006 : 14-17).

1.3 L'innovation sociale est le résultat de la mobilisation d'une pluralité d'acteurs

Les tenants d'une approche plus territoriale de l'innovation sociale invoquent le caractère collectif menant à une innovation sociale. Ainsi, pour eux, « l'innovation n'est pas le fruit d'une intuition géniale issue du cerveau d'une seule personne », mais bien « un processus auquel participe un nombre important d'acteurs, lesquels collaborent chacun à sa façon à la production de ce qui, après coup, paraît être un produit unique ».

Ces auteurs proposent donc « une perspective globale qui voit les acteurs, ainsi que les territoires, comme des éléments en interrelation, c'est-à-dire en tension et en convergence » (Fontan et al, 2004 : 125-126).

Vue ainsi, l'innovation sociale serait donc le résultat d'une coconstruction impliquant divers acteurs locaux, mais qui impliquerait aussi une « appropriation » par la communauté locale de l'innovation à travers un processus démocratique de négociation et de compromis, qui en arriverait finalement à proposer cette solution nouvelle.

Selon cette approche constructiviste, portée notamment par Callon et Alter, l'innovation connaîtrait toujours « un processus de discussion, de transformation et d'adaptation jusqu'à son terme » et représenterait donc une « construction sociale marquée par un contexte, des rapports sociaux et des idéologies (Comeau et al, 2006 : 369-370). Peu d'acteurs, ajoutent-ils, peuvent agir directement sur des institutions sans avoir mobilisé, au préalable, des groupes sociaux en faveur de ce changement » (Comeau et al, 2006 : 369).

Certains auteurs insistent par ailleurs sur l'importance de la mobilisation des usagers-consommateurs dans ce processus de coconstruction. C'est le cas notamment de Parravano et Bretesche, de Lallemand, de Cambon, David et Devevey (*dans* Cloutier, 2003 : 5, 8-9) et de Saucier et al (Saucier et al, 2006 : 389), pour qui la participation des populations concernées constituent l'une des caractéristiques importante du processus d'innovation sociale. En somme, ce processus d'appropriation et de co-construction s'opérerait à deux niveaux, soit avec les populations concernées (usagers-consommateurs) d'une part, mais aussi avec les acteurs locaux (organismes et institutions locales), les deux pouvant toutefois s'enchevêtrer l'un dans l'autre et se dérouler simultanément.

1.4 L'innovation sociale doit « trouver preneur »

L'une des caractéristiques fondamentale de l'innovation sociale est que celle-ci, pour porter son nom, doit avoir trouvé preneur. Si, comme nous venons de le voir, cela est vrai au niveau microsocial, cela l'est encore davantage à un niveau macrosocial, en ce sens

qu'une innovation sociale doit pouvoir être reproduite en dehors de son lieu de naissance, en dehors de son contexte initial. « Une invention ou une découverte qui ne trouvent pas de niche où s'incruster dans le corps social, nous dit Fontan, restent et demeurent une invention (...) et ne peuvent pas passer à l'étape de l'innovation » (Fontan, 2006 : 408).

En ce sens, l'innovation sociale « ne peut pas être confondue avec la découverte, l'idée initiale » (Tremblay, 2006 : 331). Cette distinction entre invention et innovation est fondamentale dans le processus d'innovation sociale, et c'est sans doute ici que l'analogie avec le monde de l'innovation technologique prend tout son sens, alors que Schumpeter, en 1912, définissait l'innovation comme étant « le passage d'une invention au marché », ou la transformation d'une idée « en objet commercialisable » (Alter, 2006 : 141). Il s'agit donc ici de toute la question de la diffusion de l'innovation et de son adoption par d'autres à l'extérieur de son cadre initial.

En ce sens, pour que l'on puisse parler d'innovation sociale, la nouveauté doit avoir dépassé le stade de l'expérimentation, dans laquelle « le sujet cherche à vérifier à petite échelle la mise en œuvre d'une idée sans prétention de diffuser cette idée, du moins pendant son cours ». C'est ainsi, nous disent Comeau et al, que « l'expérimentation précède de fait l'innovation » (Comeau et al, 2006 : 575).

Cela implique également que l'innovation, pour avoir été adoptée à l'extérieur de son cadre initial, doit avoir démontré son efficacité, ou à tout le moins avoir reçu un jugement positif (Bouchard, 1999 : 2). « Les mots-clés pour marquer le processus par lequel une invention passe l'étape de l'innovation sont la résonance sociale et la reconnaissance élargie », nous dit Fontan, c'est-à-dire que cette nouvelle pratique doit avoir, en quelque sorte, prouvé son « utilité sociale » (Fontan, 2006 : 408). Toutefois, averti Bélanger, les innovations sociales qui se diffusent « ne sont pas nécessairement les soi-disant bonnes pratiques, mais celles qui sont

sélectionnées positivement par le type de relations sociales prédominant dans les organisations susceptibles d'en faire usage » (Bélanger, 2006 : 419).

En somme, nous dit Lévesque, une innovation sociale est une « expérimentation réussie » (Lévesque, 2005 : 21) ou, à tout le moins, qui est perçue comme étant porteuse. De là, par définition, elle n'est identifiable qu'*a posteriori*, une fois qu'elle a connu un processus de diffusion et d'adoption qui peut être plus ou moins long (Tremblay, 2006 : 331).

1.5 De l'expérimentation à l'institutionnalisation

Si, pour passer de l'invention à l'innovation, une nouvelle pratique sociale a besoin d'être diffusée et de trouver preneur au niveau « des organisations et des communautés » (Bouchard, 1999 : 2), elle a aussi besoin de trouver preneur au niveau « des institutions », nous dit Bouchard, et d'être adoptée par les décideurs. Ainsi, Fontan parle de l'innovation sociale comme d'une « intégration durable d'une nouveauté au sein d'une composante significative d'un groupe social ». Pour Fontan, cette intégration durable renvoie « à une pérennisation de la nouveauté », au « dépassement de comportements, d'attitudes, de pratiques » qui seraient « sans lendemain » (Fontan, 2006 : 407). Ainsi, pour qu'elle puisse porter son nom, l'innovation sociale doit donner lieu à un « résultat », qui peut être « une transformation sociale, une nouvelle institution, politique ou pratique, ou encore une nouvelle intervention ou un nouveau service » (Tremblay, 2006 : 331). Comme on peut le constater, le résultat ou le changement qui en résulte peut être plus ou moins important, plus ou moins « radical », pour reprendre les mots de Fontan (Fontan, 2006 : 407).

Mais comment une innovation peut-elle arriver à ce stade ? « En s'institutionnalisant, répond Fontan, c'est-à-dire par et dans un travail de mise en reconnaissance de l'usage social » (Fontan, 2006 : 408). Lévesque souligne aussi l'importance de l'institutionnalisation, laquelle

« suppose l'intervention de l'État pour donner une existence juridique aux associations et pour fournir les ressources nécessaires à la diffusion des innovations sociales, notamment celles concernant les nouveaux services et les nouvelles clientèles ». Comme c'est le cas au niveau microsocial, c'est-à-dire au niveau des organisations et des communautés, il ajoute que cette institutionnalisation « repose habituellement sur un compromis social entre les pouvoirs publics et les parties prenantes », lesquelles sont constituées des acteurs de la société civile (Lévesque, 2005 : 28).

Ainsi, nous disent Comeau et *al*, pour que la nouveauté « dépasse l'éphémère », celle-ci a besoin de l'État, que ce soit par le financement des opérations ou par la « reconnaissance juridique de particularités » que ces innovations peuvent introduire. « En effet, ajoutent-ils, on peut se demander si l'innovation peut sortir de la société civile et de l'état de projet-pilote si (...) elle ne parvient pas à être entendue, réappropriée et prise en compte dans la prise de décision » (Comeau et *al*, 2006 : 370-371).

C'est ainsi que l'innovation s'inscrirait dans une dialectique incluant, d'une part, une rupture avec l'institution, mais d'autre part une construction de l'institution : rupture parce que l'innovation naît d'une « transgression » de l'ordre établi et de la norme, « d'actes déviants qui contournent les règles instituées », pour reprendre les mots de Harrisson et Klein (Harrisson et Klein, 2006 : 6) ; mais, lorsqu'elle s'est suffisamment diffusée, « l'innovation sociale atteint un niveau de signification sociale qui défie l'ordre établi » et lui permet de passer « à la phase finale du processus, celle de son institutionnalisation » pour devenir à son tour la nouvelle norme (Fontan, 2006 : 409). C'est ainsi que l'innovateur ne serait pas qu'un « producteur » mais qu'il « peut également être un produit (...), et que cette « puissance normative » qu'est l'institution « n'est pas que déterminante, elle est également déterminée » (Petitclerc, 2003 : 25). « Ceux qui innovent sont ceux qui réussissent à transformer leur environnement institutionnel », nous disent Harrisson et Klein (Harrisson et Klein, 2006 : 11). Pour Fontan, cette dernière phase représenterait ainsi « une

généralisation très avancée de l'usage social et l'imposition de cadres précis de l'utilisation de la nouveauté » (Fontan, 2006 : 409). Si l'innovation « repose elle-même sur l'institution », elle provoque donc aussi « la création d'institutions qui la canalisent, la limitent et la transforment » dans un espèce de « processus contradictoire dans et par lequel ceux qui contestent l'ordre établi arrachent des concessions, qui peuvent par la suite devenir des rouages du système » (Leduc-Browne, 2006 : 400-401).

Mais cette appropriation et cette adoption au niveau macrosocial ne se font généralement pas sans rencontrer quelque résistance. « Une innovation nécessite de conquérir un niveau de légitimité (...) ce qui provoque une confrontation entre ceux qui résistent à l'innovation et ceux qui la portent » (Harrisson et Klein, 2006 : 10).

En fait, le degré de résistance rencontré dépend de l'ampleur du changement proposé. À cet égard, Harrisson et Klein rapportent que Hollingsworth distingue cinq « paliers institutionnels » qui comportent une gradation quant à leur degré de perméabilité à l'innovation.

Ainsi, si le premier niveau « est le plus perméable à l'innovation », le cinquième niveau est plus difficile à percer. Toutefois, ajoutent-ils, lorsque les innovations y parviennent, « elles changent la société » parce qu'elles font appel à des changements plus profonds qui apportent de nouveaux paradigmes, de nouvelles valeurs (Harrisson et Klein, 2006 : 10).

Dans le même sens, Bélanger parle de la diffusion des innovations dans la société comme si cette dernière était constituée « de cercles concentriques de plus en plus grands », le petit groupe d'initiateur réussissant à implanter son innovation d'abord dans l'entreprise pour s'étendre ensuite « à toute l'entreprise, puis à toutes les entreprises dans toute la société ». « Les institutions, ajoute-t-il, ont une rigidité » et une « épaisseur historique » qui font en sorte qu'elles sont plus difficiles à percer (Bélanger, 2006 : 419). Assogba décrit un processus

similaire d'appropriation des innovations sociales en quatre étapes, suivant lesquelles on retrouverait d'abord « les pionniers », qui sont les innovateurs, qui rejoignent ensuite des « acteurs sociaux qui adoptent le comportement des pionniers », puis « la majorité des gens », et enfin ceux qu'il appelle « les retardataires » (Assogba, 2006 : 18). Toutefois, Petitclerc souligne que l'institution n'est pas forcément un tout homogène, que les acteurs institutionnels jouissent d'une certaine marge de manœuvre, que « certains secteurs peuvent être plus perméables que d'autres aux innovations » et que, par conséquent, un « système social » peut se développer « selon une dynamique asymétrique » (Petitclerc, 2003 : 18).

1.6 Conclusion

Même si le concept est issu du monde technologique, l'innovation sociale s'enracine dans un processus similaire en vertu duquel, au-delà de la nouveauté ou de la découverte, celle-ci doit avoir fait l'objet d'une certaine diffusion et avoir été adoptée en dehors de son cadre initial. « Dès lors qu'elles répondent à des besoins sociaux répandus, soulignent Harrisson et Klein, (les innovations sociales) se diffusent, d'abord à d'autres organisations et ensuite à la collectivité » (Harrisson et Klein, 2006 : 6).

Ces auteurs résument bien ce processus qui mène les nouvelles pratiques sociales de l'invention à l'innovation :

Les innovations sociales transforment l'environnement institutionnel qui structure la société. Il s'agit de changements progressifs dont la source est dans les organisations, notamment dans les organisations de la société civile (...) C'est une nouvelle forme d'action qui émerge et qui incite ceux qui n'y sont pas engagés à changer (...) Ces actions collectives issues du quotidien des organisations peuvent mener à des transformations majeures lorsqu'elles percent les niveaux les plus forts de l'environnement institutionnel et, à partir de nouvelles valeurs, instituent de nouvelles pratiques (Harrisson et Klein, 2006 : 11).

Dans ce processus, parfois long, on voit que l'institution agit à la fois comme une contrainte mais aussi comme support à l'innovation : comme une contrainte en ce qu'elle peut constituer, avec ses règles et ses normes, un cadre rigide qui freine l'innovation; comme support lorsque celle-ci, ayant réussi à percer malgré les contraintes, atteint un niveau de

légitimité et de reconnaissance qui fait en sorte que l'État accepte de consentir des ressources (matérielles, humaines, financières, statut juridique, etc.) pour sa plus grande diffusion. Le tableau suivant reprend, de façon synthétique, chacune des composantes de l'innovation sociale.

Les composantes de l'innovation sociale

Une réponse nouvelle à un problème social	Une innovation sociale est une réponse nouvelle à un problème social concret, vécu localement, face à une situation jugée inacceptable ou insatisfaisante. Elle se développe sous une forme « peu codifiée », dans une certaine « clandestinité », parce qu'il s'agit d'un acte « déviant » qui implique une transgression des règles établies.
Une finalité sociale	Au-delà de répondre à un besoin concret vécu localement, les innovateurs poursuivent une finalité sociale et s'appuient sur des valeurs et des aspirations qui portent leur action.
Une pluralité d'acteurs	L'innovation sociale est un processus qui implique une « appropriation » de l'innovation par la communauté locale à travers un processus démocratique de négociation et de compromis. Elle est donc le résultat d'une co-construction impliquant divers acteurs locaux.
Trouver preneur	Pour porter son nom, une innovation sociale doit connaître une certaine diffusion et avoir été adoptée en dehors de son cadre initial. Elle doit donc avoir démontré son efficacité, ou à tout le moins avoir reçu un jugement extérieur positif, dans ce que Lévesque appelle une « expérimentation réussie ».
L'institutionnalisation	L'institutionnalisation constitue l'étape ultime du processus d'innovation sociale. Elle renvoie à une « pérennisation de la nouveauté » qui fait en sorte que l'innovation « dépasse l'éphémère », ce qui implique une intervention de l'État. L'innovation s'inscrit donc dans une dialectique incluant, d'une part, une rupture avec l'institution, mais d'autre part une construction de l'institution en devenant la nouvelle norme qui sera à son tour éventuellement défiée.

II. Méthodologie de la recherche

La recherche sur les innovations sociales en Outaouais est une recherche exploratoire qui cherche à mieux documenter la question de l'innovation au sein d'organisations ou de programmes réputés comme étant des succès en Outaouais.

Il s'agit d'une recherche exploratoire pour mieux comprendre l'émergence d'idées novatrices en réponse à des problèmes sociaux et pour mieux comprendre les facteurs en cause dans les pratiques innovantes adoptées par les organisations étudiées en Outaouais. Un devis qualitatif a été choisi par l'équipe de recherche qui a adopté l'étude de cas comme méthode de travail.

La recherche qualitative est généralement utilisée pour décrire une situation sociale ou la réponse à un problème social pour en arriver à une meilleure compréhension des phénomènes (Mayer et al. 2000).

2.1 Échantillon

L'échantillon de recherche est un échantillon non probabiliste raisonné. Il a été composé à partir d'un répertoire d'une cinquantaine d'initiatives qui sont perçues en Outaouais comme étant des initiatives sociales détenant une bonne part de succès. Nous avons convenu d'une conception élargie du terme « initiatives sociales » en ne la limitant pas à l'univers de la santé et des services sociaux.

Nous avons procédé à 10 études de cas. Ceux-ci ont été retenus à partir des critères suivants :

- 1- Choisir des initiatives perçues en Outaouais comme des succès ou comportant une bonne part de réussite
- 2- Choisir des initiatives mises en œuvre depuis au moins 3 ans
- 3- Tenir compte des milieux urbains et des milieux ruraux
- 4- Retenir des cas provenant du secteur public et du secteur communautaire

Les dix initiatives qui ont été retenues pour la recherche sont les suivantes :

- Le Centre d'intervention en abus sexuel pour la famille (CIASF);
- Le LAB, une initiative du Centre d'intervention et de prévention en toxicomanie de l'Outaouais (CIPTO);
- La Relance Outaouais;
- L'Intervention de quartier de Gatineau (les « Maisons de quartier »);
- Le Fonds de développement social de l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais;
- Les Logements intégrés de Hull;
- Le Carrefour Jeunesse Emploi de l'Outaouais (CJEO)
- Le Dépanneur Sylvestre;
- Bouffée d'Oxygène, un programme du Service d'animation jeunesse de l'Outaouais (SAJO);
- Le plan intégré de transport en commun de la Société de transport de l'Outaouais (STO).

2.2 Cueillette de données

De façon à obtenir des informations fiables et les plus complètes possibles tenant compte des ressources financières octroyées à notre recherche, trois outils méthodologiques ont été utilisés pour recueillir les données de recherche : une analyse documentaire; un questionnaire; et des entrevues semi-dirigées. Nous les détaillons un peu plus ci-devant.

2.2.1 L'analyse documentaire

Les études de cas ont été alimentées par la documentation disponible dans les organismes étudiés. Les documents colligés lorsque disponibles dans les initiatives étudiées étaient les suivants : les documents descriptifs des organismes et de leurs programmes, les rapports annuels, les plans d'action, des bulletins, des présentations « power point ». Les sites Internet

des organisations ont aussi fourni un certain nombre d'informations. Cette première cueillette de données a été réalisée entre les mois de décembre 2006 et de février 2007. Nous avons également consulté les recherches menées antérieurement au sujet de quelques initiatives de notre échantillon (Beaudoin 2005; Favreau et Fréchette 2002; Dion 2002; Assogba 2007; Assogba 2000; Fréchette 2000; Beaudoin et Favreau 2000).

2.2.2 Le questionnaire

Un questionnaire a été administré à tous les organismes de notre échantillon (voir annexe 1). Cet outil permettait de recueillir de l'information de base sur l'initiative étudiée. Le questionnaire explorait sommairement le problème social à l'origine de l'action novatrice, les buts et valeurs associés à cette action, le caractère novateur de cette action et les ressources humaines et financières mobilisées par l'action. Les questionnaires ont été transmis par voie électronique ou par la poste. Dans un cas, pour pallier à des contraintes de temps dans l'organisation concernée, la réponse au questionnaire a été effectuée par téléphone.

2.2.3 Les entrevues semi-dirigées

Des entrevues semi-dirigées ont été effectuées auprès d'informateurs clés dans les organisations responsables des initiatives étudiées. Un guide d'entrevue soutenait les entretiens et comprenait des thèmes comme le problème social concerné, le caractère novateur de la réponse ou initiative développée, les acteurs, l'étude de l'initiative novatrice via son processus de construction de la réponse, sa diffusion, son institutionnalisation, les facteurs favorables ou défavorables à son émergence et sa viabilité, ses retombées. Les entretiens avec les informateurs-clés sont de type semi-directifs et font ressortir, comme le souligne Mayer et *al* (2000), les perceptions des répondants quant au sujet étudié et les attitudes à son endroit tout en lui laissant la possibilité de nuancer les propos.

Une première série d'entrevues a été réalisée sur place auprès des responsables des organismes concernés les 12, 13 et 14 février 2007, une deuxième série les 26, 27 et 28 février et une entrevue a été menée par téléphone en avril 2007. Toutes les entrevues, y compris l'entrevue téléphonique, ont été enregistrées sur bande audio en vue de leur retranscription.

On trouvera une copie du guide d'entrevues en annexe 2.

2.3 Traitement des données

Les réponses au questionnaire ont été colligées à titre de matériel de base et ont été utiles pour repérer les aspects qui devaient être approfondis au moyen d'entrevues avec des informateurs-clés.

De son côté, le matériel recueilli en entrevue a été traité selon les méthodes usuelles en recherche qualitative. Neuf entrevues ont été retranscrites et codifiées en repérant le sens des réponses exposant le point de vue des informateurs-clés. L'entrevue téléphonique a fait l'objet d'un résumé.

Il s'agissait, dans un premier temps, de codifier notre matériel en « unités d'analyse » (ou « unités de sens »), pour les regrouper par la suite en catégories et sous-catégories discriminantes (Deslauriers, 1991; Dorvil et Mayer, 2001).

Les catégories étaient pré-déterminées (catégories fermées), bien que nous demeurions réceptifs à l'émergence de catégories d'analyse résiduelles (catégories ouvertes), induites par le matériel recueilli, traitement courant dans l'analyse de contenu de type thématique. Le matériel issu de la dixième entrevue a pu directement être inséré dans la grille de traitement de données alors composée.

2.4 Considérations éthiques

La démarche méthodologique retenue pour la recherche ainsi que les formulaires de consentement ont reçu l'approbation du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais.

Les normes habituelles d'éthique ont été appliquées quant aux renseignements nominatifs. En raison du nombre limité de cas étudiés et du nombre limité de ressources humaines en emploi dans plusieurs de ces organisations, les informateurs-clés interviewés ont été informés de l'impossibilité de garantir l'anonymat des répondants même si nous nous engageons à ce qu'aucune donnée nominative n'apparaisse dans le rapport de recherche ou les documents afférents.

On trouvera une copie du formulaire de consentement à l'annexe 3.

2.5 Les limites de la recherche

La recherche porte plusieurs limites qu'il importe de nommer. Outre la recherche documentaire, notre collecte de données a été effectuée auprès des seuls organismes concernés, et en plus à partir d'un seul informateur par organisme.

La convergence entre les propos et la documentation des organismes assure cependant un minimum de validation des points de vue exposés par les personnes interviewées. De plus, nos données et la documentation consultée se limitent à l'Outaouais et ne permettent donc pas la comparaison avec d'autres régions.

III. Brève présentation des 10 initiatives étudiées

Dans cette section, nous présenterons brièvement les dix initiatives ou pratiques sociales que nous avons retenues pour cette étude, de façon à fournir au lecteur un minimum d'informations sur chacune d'elles.

3.1 Le Centre d'intervention en abus sexuel pour la famille (CIASF)

Le Centre d'intervention en abus sexuel pour la famille est un organisme communautaire né en 1994 à l'initiative de parents. Sa mission est d'offrir des services spécialisés aux familles et aux personnes confrontées à l'abus sexuel chez les enfants.

Outre qu'il soit un des rares organismes à offrir des services de traitement aux enfants victimes d'abus sexuels, le CIASF se démarque par l'approche dite « systémique » qu'il a développée. Par cette approche, le CIASF offre sous un même toit les services

à l'ensemble des personnes touchées par l'abus, soient : les enfants victimes ; les parents non abuseurs ; et les abuseurs (et à sa conjointe, le cas échéant). Cette approche, qui privilégie la famille dans son ensemble en tant que système, permet non seulement d'obtenir un meilleur succès dans les interventions mais, en favorisant l'intégration des membres de la famille dans le cas d'abus intrafamiliaux, offre une prévention plus efficace.

Pionnier de la thérapie familiale en abus sexuel chez les enfants, le CIASF a gagné de nombreux prix et ses méthodes ont commencé à être reprises au Québec et même à l'étranger. Son approche a aussi fait l'objet de plusieurs recherches.

3.2 Le LAB

Le LAB est une initiative née en 2002 du Centre d'intervention et de prévention en toxicomanie de l'Outaouais (CIPTO). Il s'agit d'un lieu de rencontre s'adressant à des jeunes adultes de 16 à 30 ans aux prises avec diverses difficultés (toxicomanie, itinérance, exclusion sociales, pauvreté) ou désirant s'exprimer autrement. Le LAB est un programme d'expression artistique qui permet aux jeunes de se regrouper dans un environnement sécuritaire, marginal et sans étiquette. Il s'agit d'un créneau spécifique d'intervention sociale par l'art, dans lequel les arts deviennent le moyen, l'outil d'intervention, tout en se distinguant à la fois de l'art thérapie, et à la fois des arts de la rue, et ce dans un cadre non structuré. Utilisant une approche axée sur la valorisation, le développement des compétences et l'expression, le LAB serait seul du genre au Québec. En 2006, le LAB a reçu le prix « Approche prometteuse » de la direction générale du logement et des sans-abri du Canada.

3.3 La Relance Outaouais

La Relance Outaouais est née en 1982. Elle a été la première entreprise d'insertion au Québec. À l'époque, les services disponibles aux jeunes étaient essentiellement des interventions de type « sociales ». Il n'existait presque rien pour permettre une véritable insertion économique des jeunes. En 1982, créer une vraie entreprise, mais sans but lucratif, était un peu révolutionnaire. La Relance Outaouais a tout d'abord mis sur pied une station-service, puis elle a développé une entreprise d'entretien ménager commercial.

Les entreprises d'insertion constituent une entreprise « passerelle » entre le non emploi et l'emploi en milieu régulier, et dans laquelle les jeunes sont salariés. En intervenant sur le comportement global des jeunes, mais en contexte de travail, les entreprises d'insertion permettent donc d'allier l'économique et le social.

En 2006, La Relance Outaouais avait un chiffre d'affaires de 6,8 M \$ et a embauché 48 personnes dans l'une ou l'autre de ses entreprises. Il existe aujourd'hui 45 entreprises d'insertion au Québec.

3.4 L'Intervention de quartier à Gatineau

L'Intervention de quartier, en misant avant tout sur la participation active de ses résidents dans la résolution des problèmes vécus dans le quartier, vise le développement de la communauté par le développement des personnes. Il s'agit d'une intervention de territoire, et non d'une intervention centrée sur des clientèles particulières. Si l'intervention de quartier existait déjà dans certaines paroisses sans qu'elle en porte le nom, l'intervention initiée en 1987 dans le quartier très « ghettoisé » Jean-Dallaire/Front, sous le leadership d'une équipe du CLSC, a joué un rôle particulier pour ce type d'intervention.

En effet, jusque-là, toutes les interventions qui avaient été faites dans ce quartier l'étaient sous l'angle de la responsabilité individuelle, sans grands résultats. Sous le leadership d'une équipe multidisciplinaire du CLSC, l'Intervention de quartier a notamment donné lieu à une très forte mobilisation du milieu, résidents et partenaires, dont l'OMH, la Ville de Hull (service des loisirs, service de police), le Diocèse, plusieurs organismes communautaires, ainsi que la création d'une structure autonome de résidents. Cette expérience a influencé le développement des sept Maisons de quartier que l'on retrouve aujourd'hui à Gatineau et regroupées sous l'Inter-Quartiers. Ainsi, l'Intervention de quartier constitue une œuvre collective coconstruite par l'Inter-Quartiers à partir des expériences croisées des sept Maisons de quartier de Gatineau. L'Intervention de quartier comporte un tronc commun de valeurs et d'approches dont les modalités peuvent varier et s'adapter aux différents quartiers.

3.5 Le Fonds de développement social de l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais

Le Fonds de développement social de l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais a été créé en 1998 dans la foulée des Forums régionaux sur le développement social qui se sont tenus dans chacune des régions du Québec en 1997. Outre l'ampleur des sommes dont il dispose (500 000 \$ annuellement), le Fonds de développement social se distingue par le fait qu'il allie « promotion de la santé » et « développement social ». Le développement des communautés étant reconnu comme étant une stratégie pouvant agir sur les déterminants de la santé, le Fonds soutient des projets qui reposent sur la participation des citoyens et des citoyennes, l'empowerment individuel et collectif et l'action intersectorielle. De plus, il se distingue du financement traditionnel « par silos » pour favoriser un financement davantage horizontal. Il s'agit également d'un Fonds qui est peu normé et qui laisse donc beaucoup de marge de manœuvre aux acteurs de la communauté. Entre 1998 et 2004, le Fonds a soutenu 94 projets. Il a agi comme un catalyseur qui a donné naissance à plusieurs initiatives intéressantes.

3.6 Les Logements intégrés de Hull

Les Logements intégrés de Hull permettent à des personnes lourdement handicapées physiquement de demeurer chez-elles et dans la communauté. Il s'agit d'appartements regroupés dans un même immeuble et qui permettent le regroupement de services de soutien à domicile et leur accès vingt-quatre heures par jour et sept jours par semaine. Pour ces personnes souvent encore jeunes, ce type de solution constitue une alternative au placement en CHSLD et permet de préserver leur qualité de vie tant physique que psychologique. Démarré en 1987 avec dix appartements, une deuxième phase réalisée en 1998 a permis l'accueil de six nouvelles personnes.

Par son originalité, ce projet a fait parler de lui rapidement dans les officines gouvernementales (ministère de la Santé et des Services Sociaux, OPHQ). Il a également suscité de l'intérêt hors-frontière en recevant des visiteurs français, belges et suisses. C'est un projet qui a fait école au Québec, où l'on retrouve aujourd'hui des formules similaires dans presque toutes les régions.

3.7 Le Carrefour Jeunesse Emploi

Le Carrefour Jeunesse Emploi de l'Outaouais (CJEO) n'a presque plus besoin de présentation tellement il a fait parler de lui. Né en 1984 dans un contexte de chômage élevé chez les jeunes, des intervenants sociaux (particulièrement des organisateurs communautaires de CLSC) de l'époque ont alors voulu développer un concept de services intégrés qui permettrait aux jeunes adultes, sans distinction de statut social et économique, d'obtenir le soutien nécessaire à leurs difficultés, sous un même toit, en évitant ainsi de considérer ces difficultés en silo. Cette approche globale et intégrée permet en effet de reconnaître toutes les facettes de la vie des jeunes, et aussi d'interpeller les différents réseaux susceptibles de leur venir en aide (éducation, santé, milieu du travail, institutions financières, logement, transport). Suite à la visite du Premier ministre du Québec au CJEO en 1994, un programme de financement a été rendu disponible au début de l'année suivante afin de permettre à tous les milieux désireux de développer un CJE sur son territoire de le faire. On retrouve aujourd'hui 107 CJE au Québec.

3.8 Le Dépanneur Sylvestre

Né en 2002, le Dépanneur Sylvestre est peut-être l'innovation sociale la plus originale de la région. Ce dépanneur autrefois « ordinaire » est devenu un instrument de sensibilisation en alimentation saine, un mobilisateur d'entraide collective ainsi qu'un espace de rencontre et d'intégration sociale et professionnelle accessible à toutes et tous sept jours sur sept. Il offre un espace aux personnes qui souffrent

d'isolement pour « retrouver le vrai sens profond de la solidarité et l'entraide en communauté ».

Il offre également une multitude d'activités culturelles (ateliers, spectacles, soirées cinéma, expositions). Il s'agit donc d'un projet qui ne « s'inscrit dans aucune catégorie précise », à multiples facettes (culturelle, culinaire, communautaire, humanitaire), ouvert, pour des gens qui cherchent « autre chose », « une autre façon de fonctionner »⁴ et qui fonctionne suivant l'implication des gens qui fréquentent le dépanneur (structure horizontale, gestion fortement participative).

Depuis deux ans, l'équipe de bénévoles du dépanneur Sylvestre a offert 3800 bols de soupe à 50 cents, 410 soupers et brunchs communautaires à contribution libre, une variété de services d'assistance et de dépannage, la mise sur pied d'un coin friperie, de nombreuses activités sociales et culturelles dont une cinquantaine d'ateliers, cours et spectacles à entrée libre. À Gatineau, le Dépanneur Sylvestre serait devenu une « référence au niveau culturel ».

3.9 Bouffée d'Oxygène

Bouffée d'Oxygène est une initiative née en 2002 d'intervenants de la région de la Petite-Nation qui voulaient trouver des solutions au problème important de dévitalisation du milieu, et notamment de ses impacts sur les adolescents : exode; très haut taux d'abandon scolaire (46 %); oisiveté; délinquance; vandalisme; toxicomanie. Par la mise à disposition d'animateurs en milieu scolaire, Bouffée d'Oxygène se veut une ressource d'information et d'animation pour les adolescents-es et offre des activités qui permettent de susciter chez-eux la motivation, l'intérêt, l'estime de soi et la confiance en soi et ainsi « inverser la vapeur » quant aux difficultés qu'ils vivent. Bouffée d'Oxygène offre également des « zones d'anim'Action » dans

⁴ Les citations sont tirées de l'entrevue que nous avons tenue avec l'une des responsables du Dépanneur Sylvestre.

plusieurs municipalités de la Petite-Nation. C'est le Service d'animation Jeunesse de l'Outaouais (SAJO) qui coordonne ces activités.

Bien qu'encore récente, cette initiative aurait contribué à des résultats étonnants : taux d'absentéisme à l'école passé de 20 % à 4 % ; réduction du vandalisme ; amélioration du climat à l'école (« on a mis de la vie à l'école ») ; baisse du taux de décrochage scolaire de 46 % à 30 % ; fierté des jeunes ; amélioration de l'image des jeunes dans la population.

3.10 Le Plan intégré de transport de la STO

La Société de transport de l'Outaouais (STO) est une société urbaine de transport comme on en retrouve dans toutes les grandes villes du Québec. Elle s'en démarque toutefois par le virage important qu'elle a pris en faveur du développement de l'utilisation du transport en commun à partir de 1994.

En effet, suite à une baisse importante de l'achalandage (7 %), la Communauté urbaine de l'Outaouais a donné le mandat à un groupe de quatre partenaires, dont la STO, de doter l'agglomération d'un plan global de développement du transport en commun et intégré au schéma d'aménagement. Le plan adopté alors ne se contentait pas de suivre « la demande tendancielle » mais, par différentes mesures, a été proactif voire « agressif » pour influencer la demande, en impliquant la population et la communauté pour ce faire, et ce dans une perspective de développement durable. Parmi les mesures mises en place, on note : l'instauration de voies réservées ; l'instauration de stationnements incitatifs ; l'instauration de la carte à puces pour l'achat des abonnements (premiers au Canada) ; rabais étudiants et autres ; etc. Les résultats ne se sont pas fait attendre. Dix ans plus tard, une personne sur quatre utilise le transport en commun aux heures de pointe, et l'utilisation du transport en commun a connu une hausse de 50 %. La STO poursuit toujours ses efforts et a adopté un nouveau plan stratégique de 10 ans en 2005, dont le Rapibus constitue « l'épine dorsale ».

Plusieurs des mesures mises en place par la STO au cours des ans suscitent beaucoup d'intérêt, et certaines ont été reprises ou sont

en voie de l'être dans d'autres sociétés de transport. La STO a également gagné de nombreux prix au Québec et au Canada.

IV. Résultats de la recherche

Cette section présente les résultats de la recherche. Nous l'avons subdivisée en quatre sous-sections. Dans un premier temps, nous verrons en quoi, à la lumière de notre cadre conceptuel, les dix initiatives que nous avons étudiées peuvent être qualifiées d'innovations sociales. Pour ce faire, nous reprendrons un à un les différents éléments de définition de l'innovation sociale, que nous confronterons à nos résultats empiriques. Dans un deuxième temps, nous examinerons les facteurs qui favorisent l'innovation sociale, mais également ceux qui en constituent des freins ou des obstacles. Dans un troisième temps, nous examinerons, du point de vue des acteurs concernés, quelles sont les retombées des innovations sociales pour une région comme l'Outaouais. Enfin, dans un quatrième temps, nous discuterons de l'ensemble de nos résultats, ce qui introduira la section suivante du rapport, dans laquelle nous tenterons de cerner quelles pourraient être les perspectives et les pistes d'action pour l'avenir.

4.1 Les éléments d'innovation dans les initiatives étudiées

4.1.1 Une réponse à un problème social

Comme on pouvait s'y attendre, toutes les initiatives que nous avons étudiées constituent une réponse à un problème ou à une problématique sociale que des acteurs ont identifié sur le terrain. Elles sont donc issues d'un constat à l'effet que, face à ce

problème vécu localement, il n'existe pas de réponse ou, à tout le moins, les réponses existantes sont jugées insatisfaisantes.

Dans le cas du CIASF, par exemple, les initiateurs de l'organisme ont cherché à répondre à un besoin qui ne trouvait aucune réponse dans la région, à savoir des services de traitement

destinés aux enfants victimes d'abus sexuels. Le cas de l'Intervention de quartier est toutefois différent puisque diverses interventions avaient été faites dans le quartier Jean-Dallaire, mais ces efforts s'étaient révélés infructueux pour résoudre les problèmes importants vécus dans ce quartier.

Ainsi, dans plusieurs cas, il s'agit d'apporter une réponse qui soit nouvelle, de développer une nouvelle approche qui se situe en rupture par rapport aux façons de faire habituelles, aux interventions traditionnelles. La Relance Outaouais en est un autre exemple. Comme le souligne notre interlocuteur, en 1982, les interventions à l'intention des jeunes en difficulté d'insertion professionnelle étaient toutes « de type social ».

Créer une véritable entreprise comme lieu d'insertion, dans laquelle les jeunes sont salariés comme dans une entreprise normale et dans laquelle on intervient aussi sur les dimensions sociales, constituait une véritable révolution à l'époque, une rupture avec les façons habituelles de faire.

L'exemple du LAB est aussi intéressant en ce que son intervention permet de rejoindre des jeunes marginaux, ce que les dispositifs publics réussissent plus difficilement à faire. Globalement, notre investigation nous amène à conclure que, à des degrés divers, toutes les initiatives étudiées apportent une réponse qui est originale, voire audacieuse dans certains cas, à un problème constaté localement.

Bien entendu, les problématiques identifiées sont différentes selon les initiatives étudiées. Mais il est frappant de constater comment plusieurs des initiatives que nous avons étudiées visent à répondre à des problèmes liés à la dévitalisation, à l'effritement du tissu social, à l'insertion sociale ou professionnelle, à la pauvreté, notamment chez les jeunes. C'est le cas du LAB, de La Relance Outaouais, de

l'Intervention de quartier, du Carrefour Jeunesse Emploi, du Dépanneur Sylvestre, de Bouffée d'Oxygène et même, dans une certaine mesure, du Fonds de développement social.

Il semble que l'émergence de plusieurs de ces initiatives correspond ainsi au besoin de trouver des solutions à une problématique sociale nouvelle au début des années 1980 (crise sociale et de l'emploi) et dont les effets perdurent encore aujourd'hui.

D'ailleurs, le problème à l'origine de l'innovation n'est pas, selon les personnes interrogées, un problème qui est particulier à la région de l'Outaouais, mais bien un problème social qui est plus largement répandu. Le problème social à l'origine de l'Intervention de quartier est sans doute plus spécifique, en ce que les problèmes sociaux qu'on y rencontrait étaient liés en bonne partie au fait du quartier très « ghettoisé » de Jean-Dallaire, mais on peut supposer que ce problème existe également (ou existait en 1987) dans d'autres villes.

De même, si la problématique à l'origine de Bouffée d'Oxygène apparaît propre à la Petite-Nation, on peut supposer que cette problématique peut sans doute se retrouver dans d'autres régions aux caractéristiques similaires. Ainsi, l'on peut supposer que ce n'est pas parce que la région de l'Outaouais connaîtrait certains problèmes particuliers qu'elle serait novatrice.

Par ailleurs, puisque les initiatives que nous avons étudiées sont toutes des réponses à des problèmes qui sont plus généralement répandus, cela signifie donc qu'elles comportent toutes au moins un potentiel d'adoption et de reproduction en dehors de la région de l'Outaouais. Mais, comme nous le verrons plus loin, cela n'est pas nécessairement le cas pour chacune d'entre elles.

4.1.2 La poursuite d'une finalité sociale

Même si les innovations sociales sont avant tout ce que Harrisson et Klein appellent « des actes limités à un problème précis » (Harrisson

et Klein, 2006 : 6) vécu localement et que, *a priori*, les innovateurs n'aspirent pas à des changements plus profonds qui viendraient bouleverser des façons de faire dans la société, il n'en demeure pas moins, comme nous l'avons constaté dans notre recension des écrits, que leur action poursuit une certaine finalité sociale et qu'elle s'appuie sur des valeurs qu'Assogba appelle « des idées fortes ». L'étude de nos dix initiatives nous a permis de vérifier cette proposition.

Ainsi, au-delà de la réponse concrète à un besoin identifié, toutes les initiatives que nous avons étudiées s'appuient sur des valeurs jugées importantes par leurs promoteurs. Ces valeurs sont bien sûr différentes selon les domaines d'intervention mais, encore ici, on constate que certaines valeurs sont communes à plusieurs acteurs. Dignité, solidarité, équité, démocratie, *empowerment* sont des valeurs qui ont été nommées par plusieurs des acteurs interrogés.

D'autres sont plus spécifiques, comme la protection des enfants pour le CIASF, par exemple, ou encore l'efficacité et la protection de l'environnement pour la Société de transport de l'Outaouais.

Ainsi, nos données confirment que l'innovation sociale ne peut être réduite à sa dimension de « résolution de problème », mais qu'elle porte en son germe une dimension plus universelle, et que les innovateurs, dans leur action, « sont inspirés au moins partiellement par des préoccupations qui dépassent le simple contexte particulier (...) qui leur a donné naissance » (Petitclerc, 2003 : 12).

4.1.3 Les acteurs

Les initiatives que nous avons étudiées émanent d'une personne en particulier ou d'un groupe de personnes. Mais toutes ont sollicité, à un moment ou à un autre, le concours d'autres acteurs ou d'autres ressources pour mener à bien leur projet. Plusieurs ont mis à contribution, à des degrés divers, les personnes directement concernées par le problème social auquel on tente d'apporter une réponse (les usagers). C'est

le cas du LAB, de l'Intervention de quartier, des Logements intégrés de Hull, du Carrefour Jeunesse Emploi (CJE), du Dépanneur Sylvestre, du CIASF et de la Société de transport de l'Outaouais (STO).

Dans certains cas, cette mise à contribution des usagers a été davantage de l'ordre de la consultation mais, dans les autres cas, les usagers ont été vraiment au cœur du développement de la nouvelle pratique sociale. Cela a été particulièrement vrai dans le cas de l'Intervention de Quartier, mais aussi dans celui du CIASF où les parents des enfants victimes d'abus sexuels ont été les véritables « porteurs de la demande ». Outre les usagers, quelques porteurs des initiatives que nous avons étudiées ont mobilisé d'autres acteurs du milieu dans la conception du projet. Il s'agit des Logements intégrés de Hull, du Carrefour Jeunesse Emploi et, dans une certaine mesure du LAB. Dans ce dernier cas, sans que ces acteurs du milieu aient participé au sens fort à l'élaboration du projet, le CIPTO, l'organisme promoteur du LAB, les a quand même mis à contribution en ce qui a trait à l'évaluation ou à la validation du besoin ainsi que du type de réponse qu'il s'appropriait à y apporter.

Enfin, pour assurer le démarrage de leur projet, toutes les initiatives étudiées ont sollicité la collaboration ou l'appui d'autres acteurs du milieu. Le type de collaboration ou d'appui pouvait être d'ordre financier ou matériel, ou encore politique.

Dans toutes les initiatives étudiées, des appuis financiers ont été nécessaires et, dans plusieurs cas, les montants ont été importants. Ça a été le cas de La Relance Outaouais, du Carrefour Jeunesse Emploi, des Logements intégrés de Hull, du LAB, du Dépanneur Sylvestre et de la STO. Mais, même lorsque les montants ont été moins importants, ceux-ci ont été tout simplement essentiels au démarrage.

Mais le milieu a aussi été souvent appelé à soutenir les projets au-delà de la période de démarrage, ce qui, comme nous le verrons plus loin, semble par ailleurs s'avérer la partie la plus difficile à réaliser. En effet, la majorité des

promoteurs de projets novateurs ont dû ou doivent encore, même après plusieurs années, s'adonner à une sorte de bricolage financier pour assurer la poursuite de leurs activités. L'exemple du LAB qui suit, qui est loin d'être unique, illustre bien ce phénomène. Ainsi, au cours des ans, le LAB a, selon les années, recouru aux sources de financement suivantes : Centraide; Programme IPAC; Santé Canada; différents programmes d'employabilité; Fonds de développement social de l'Agence de la santé et des services sociaux.

Pour l'ensemble des initiatives étudiées, les sources de financement ont été des plus variées : organismes gouvernementaux (Agence de la santé et des services sociaux; centre de réadaptation; commission scolaire; Emploi-Québec; Centre local de développement, etc.); fondations (Centraide Outaouais; Fondation Ducharme); et fonds privés provenant, par exemple, des Caisses populaires Desjardins, du Fonds Audace, du Fonds de solidarité de la FTQ. Mais, globalement, certains bailleurs de fonds ont été plus importants.

C'est le cas de l'Agence de la santé et des services sociaux et de Centraide notamment, qui ont été présents dans plusieurs des initiatives que nous avons étudiées. Pour quelques initiatives, nous avons également constaté que le financement fédéral a joué un rôle tout à fait crucial dans le démarrage du projet (La Relance Outaouais, Carrefour Jeunesse Emploi; Le LAB). En ce qui a trait aux appuis politiques, la situation est très inégale selon les initiatives étudiées. Alors qu'ils se sont avérés tout à fait essentiels pour certaines initiatives (Société de transport de l'Outaouais, La Relance Outaouais et le Carrefour Jeunesse Emploi), ils ont été pratiquement absents pour la majorité des initiatives étudiées.

4.1.4 Appropriation et co-construction

Dans la très grande majorité des cas, les acteurs locaux sollicités pour apporter leur contribution au projet ont partagé rapidement les objectifs poursuivis par les initiateurs et ont apporté leur soutien rapidement.

Ainsi, sauf dans quelques cas, il n'y a donc pas eu véritablement de processus d'appropriation par le milieu qui, dans la majorité des cas, s'est positionné davantage en soutien à l'initiative proposée, et non pas comme partie prenante du projet. En fait, en ce qui a trait au soutien financier, il semble que, au moins pour la période de démarrage, plusieurs des initiatives étudiées ont pu être financées dans le cadre de programmes de financement déjà existants, ce qui n'impliquait pas nécessairement que les bailleurs de fonds locaux partagent au sens fort les objectifs et les valeurs portés par les promoteurs.

Au Carrefour Jeunesse Emploi, on nous a d'ailleurs bien expliqué comment les bailleurs de fonds ne partageaient pas nécessairement la globalité de l'approche proposée par les innovateurs, mais que chacun pouvaient néanmoins y contribuer, « par petits bouts », en fonction de leur créneau respectif de financement, sans nécessairement adhérer à l'ensemble. L'exemple de l'Intervention de quartier est également intéressant à cet égard. En effet, même si cette initiative a mobilisé énormément de partenaires, tous ne partageaient pas nécessairement les visées et l'approche préconisée au départ, mais ont néanmoins apporté leur appui devant la gravité de la situation qui était vécue dans le quartier Jean-Dallaire et devant les limites des interventions précédentes.

Ainsi, contrairement à ce que soutiennent les tenants d'une approche territoriale de l'innovation sociale, on ne peut pas dire que le milieu s'est approprié de façon forte les initiatives des innovateurs, à tout le moins au stade du démarrage. En ce sens, les projets co-construits avec le milieu n'apparaissent pas ici comme étant la tendance dominante, les seuls répondants à ce critère étant les Logements intégrés de Hull, le Carrefour Jeunesse Emploi, la Bouffée d'Oxygène et, dans une certaine mesure, le LAB, qui a quand même mis des partenaires à contribution pour « valider » son projet.

Toutefois, dans certains cas, on peut parler de projets co-construits de façon forte avec les personnes directement concernées par la problématique sociale : l'Intervention de quartier; les Logements intégrés de Hull; le CIASF; et le Dépanneur Sylvestre. Dans ce dernier cas, il s'agit d'une co-construction littéralement « permanente » en ce que se sont les personnes qui fréquentent le Dépanneur qui le façonnent chaque jour.

Enfin, dans le cas de la Société de transport de l'Outaouais, bien que l'on ne puisse parler d'un processus de co-construction au sens fort du terme puisque les différents acteurs mobilisés ont été davantage en appui, il faut noter le processus de consultation très poussé initié par la STO qui, bien au-delà des consultations traditionnelles, a permis un véritable « échange » avec la population, et donc une participation quand même active de celle-ci aux orientations adoptées par la STO en faveur du transport en commun, dans ce qui apparaît sans doute ici comme étant le meilleur exemple d'un processus d'appropriation d'une initiative par le milieu.

En somme, notre investigation nous amène à conclure que les initiatives étudiées qui ont fait l'objet d'une véritable appropriation par le milieu sont rares et que, sauf dans quelques cas, il est par conséquent difficile de parler de projets qui auraient été co-construits au sens fort du terme, à travers un « processus de discussion, de transformation et d'adaptation jusqu'à son terme » (Comeau et *al*, 2006 : 369). Cela dit, il ne faut pas conclure que ce processus d'appropriation ait été complètement absent. En fait, et comme nous le verrons plus loin, les données recueillies nous permettent d'avancer que, dans plusieurs cas, les promoteurs ont réussi à bien vendre leur projet aux bailleurs de fonds au point où certains ont dû, à certaines occasions, desserrer leurs normes dans la gestion de leurs programmes pour permettre le financement du projet. Cela témoigne certes, à notre avis, d'une forme d'appropriation par le milieu des initiatives des innovateurs.

Plus globalement, si l'on ne peut sans doute pas parler d'appropriation locale au sens fort pour la

majorité des initiatives étudiées, il faut néanmoins retenir que toutes ont été soutenues financièrement par des bailleurs de fonds locaux, ce qui traduit sans aucun doute une volonté des institutions locales d'appuyer les pratiques novatrices émanant de leur milieu. À cet égard, deux d'entre elles ont sans contredit joué un rôle plus important que d'autres, à savoir Centraide et l'Agence de la santé et des services sociaux.

4.1.5 Diffusion et adoption

Comme nous l'avons noté dans notre cadre conceptuel, la diffusion et l'adoption d'une innovation constituent les éléments-clés qui font en sorte qu'une pratique novatrice dépassera le stade de l'invention pour passer à celui de l'innovation sociale. Il s'agit en quelque sorte du critère-test, si l'on peut dire, pour qu'une innovation sociale puisse porter son nom. Or, qu'en est-il des initiatives que nous avons retenues pour cette étude à cet égard ?

La majorité des initiatives que nous avons étudiées jouit d'une bonne voire d'une très bonne reconnaissance dans son milieu. C'est notamment le cas du CIASF, qui jouit d'une reconnaissance certaine auprès de ses partenaires et qui constitue LA référence en abus sexuel en Outaouais. C'est le cas également du LAB qui, pour Centraide, constitue « le joyau » de son Fonds d'innovation, ainsi que du Dépanneur Sylvestre avec qui beaucoup d'organismes publics et communautaires collaborent. De plus, plusieurs des initiatives que nous avons étudiées ont gagné des prix (le CIASF; la STO; Le LAB; le Carrefour Jeunesse Emploi; Bouffée d'Oxygène; le Dépanneur Sylvestre), que ce soit au palier local, régional ou national. La STO se distingue sans doute particulièrement à ce chapitre en ayant remporté de nombreux prix en Outaouais, au Québec et même au Canada. C'est donc dire que plusieurs des initiatives que nous avons étudiées ont acquis une certaine reconnaissance en dehors même des frontières de l'Outaouais.

Si plusieurs jouissent d'une telle reconnaissance, la diffusion des innovations outaouaises en dehors de la région demeure toutefois globalement faible. En effet, si presque toutes ont connu une certaine diffusion ailleurs au Québec, elles sont moins nombreuses à avoir connu une large diffusion. C'est le cas pour seulement quatre d'entre elles : les Logements intégrés de Hull; La Relance Outaouais; le Carrefour Jeunesse Emploi; et la Société de transport de l'Outaouais. Par ailleurs, même si l'on retrouve aujourd'hui 45 entreprises d'insertion au Québec, le concept, né en Outaouais, a été diffusé surtout à partir d'une entreprise de Montréal. De plus, même le Carrefour Jeunesse Emploi, devenu aujourd'hui un emblème au Québec, a semble-t-il connu une très faible diffusion avant son institutionnalisation en 1995.

En somme, on doit conclure que la grande majorité des initiatives étudiées a connu à ce jour une diffusion plutôt faible. Si le facteur temps peut sans doute contribuer à expliquer cet état de fait dans les initiatives plus récentes, il n'en demeure pas moins que même des initiatives comme le CIASF (1994) et l'Intervention de quartier (1987) n'ont pas connu à ce jour une grande diffusion. Cela peut sans doute s'expliquer en partie par le fait que, comme nous l'ont rappelé Comeau et al, les innovateurs s'activent avant tout à répondre à un besoin concret vécu localement et n'aspirent donc généralement pas à une diffusion plus large (Comeau et al, 2006 : 575). Notre travail empirique a d'ailleurs permis de confirmer cette affirmation : « on ne travaille pas pour ça (la diffusion) », nous dit une interlocutrice; « moi, ajoute une autre, je suis stimulée par les besoins de la clientèle, par le manque de services, pas par la gloire ». L'un de nos interlocuteurs a par ailleurs imputé cette difficulté de diffusion à l'excentricité géographique de la région de l'Outaouais, soutenant que les initiatives qui émergent à Montréal ou à Québec ont beaucoup plus de chance d'être diffusées à cause de la proximité qu'elles ont avec les décideurs. Un autre de nos interlocuteurs a également souligné cette difficulté de diffuser à partir de l'Outaouais. À cet égard, souvenons-nous du concept d'entreprise d'insertion qui, bien que né

en Outaouais, a connu une diffusion surtout à partir d'une initiative similaire de Montréal.

De la même façon, sauf pour les initiatives qui ont connu un processus d'institutionnalisation, la grande majorité des initiatives étudiées n'a pas été reprise ou reproduite hors de l'Outaouais à ce jour, les Logements intégrés de Hull constituant à cet égard l'exception. En effet, on retrouve aujourd'hui des formules similaires de logements et de services regroupés dans presque toutes les régions du Québec, même si elles comportent souvent certaines variantes. L'innovation du CIASF a également été reprise dans quelques régions, mais en partie seulement et non pas dans la globalité de l'intervention telle que développée par l'organisme.

Il faut noter toutefois que plusieurs des mesures mises en place par la STO au cours des ans pour accroître l'utilisation du transport en commun suscitent « beaucoup d'intérêt » ailleurs au Québec et au Canada, et que certaines d'entre elles ont été reprises ou sont en voie de l'être dans d'autres sociétés de transport.

Le défi de la diffusion des innovations outaouaises est sans aucun doute l'un des constats marquants de cette étude et n'est pas sans soulever des questions. Nous y reviendrons plus loin. Enfin, il faut souligner que si l'Intervention de quartier n'a pas fait école ailleurs au Québec, elle est toutefois présente, avec des couleurs spécifiques, dans sept quartiers de Gatineau, donnant lieu à la mise sur pied d'une Maison de quartier dans chacun d'eux.

4.1.6 Institutionnalisation

Sur les dix initiatives étudiées, seulement trois ont connu à ce jour un processus d'institutionnalisation : La Relance Outaouais; le Carrefour Jeunesse emploi et, dans une certaine mesure, l'Intervention de quartier. Dans le cas de La Relance Outaouais, les 20 entreprises existantes en 1996 et regroupées dans le *Collectif des entreprises d'insertion du Québec* ont négocié un cadre de reconnaissance et de financement avec l'État québécois. En plus de

créer un cadre de financement propre aux entreprises d'insertion, ce cadre de reconnaissance balise le type d'entreprises pouvant se réclamer du vocable « entreprise d'insertion ». Dans le cas du Carrefour Jeunesse Emploi, l'État québécois a créé un programme de financement pour toutes les communautés qui voudraient, à l'instar du CJE de Outaouais, se doter d'un organisme semblable dans leur milieu (25 M \$ à l'époque).

Enfin, on peut dire que l'Intervention de quartier est actuellement en processus d'institutionnalisation, mais au palier local toutefois, avec l'Inter-Quartiers qui a négocié un cadre de reconnaissance et de financement pour les Maisons de quartier avec trois bailleurs de fonds, à savoir l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais, la Ville de Gatineau et Centraide Outaouais. Le cadre de reconnaissance a été accepté en principe par les trois bailleurs de fonds, mais ceux-ci ne veulent toutefois pas s'engager sur la totalité des montants inscrits au cadre de financement. Néanmoins, à ce jour, l'Agence de la santé et des services sociaux et Centraide Outaouais sont d'accord pour « tendre » vers ces montants. Centraide Outaouais soutient financièrement l'ensemble des sept maisons de quartier, alors que l'Agence régionale n'en finance que quatre qui s'inscrivent dans le cadre du Programme de soutien aux organismes communautaires, les trois autres relevant du ministère de la Famille et des Aînés.

C'est donc dire que plusieurs innovateurs outaouais doivent encore aujourd'hui, dans une sorte de bricolage, jongler avec plusieurs programmes de financement pour assurer la continuité de leurs activités. Les Logements intégrés de Hull se distinguent sans doute à cet égard, bénéficiant d'un financement plus stable. On commence par ailleurs à voir poindre une certaine préoccupation des pouvoirs publics à mieux encadrer ce type d'activité, bien que l'on ne puisse parler encore d'institutionnalisation comme telle dans son cas, du moins pas pour le moment. On notera également que, bien que l'on n'en fasse pas la promotion comme telle, le type de ressource développé par les Logements intégrés de Hull est maintenant reconnu dans la

Politique de soutien à domicile du ministère de la Santé et des Services Sociaux. Enfin, il n'est pas inutile de souligner que, dans le cas de La Relance Outaouais, l'institutionnalisation a été rendue possible suite à l'intervention personnelle d'une ministre « qui y croyait » (la ministre Louise Harel à l'époque) et, dans le cas du Carrefour Jeunesse Emploi, à celle du premier ministre Jacques Parizeau. Aussi, si, comme nous l'avons souligné précédemment, les appuis politiques ont semblé jouer un rôle mineur dans le processus d'émergence de la majorité des initiatives étudiées, on constate ici l'importance de ceux-ci lorsque les innovations parviennent au stade de l'institutionnalisation.

4.1.7 Les effets de l'institutionnalisation

L'institutionnalisation d'une innovation sociale comporte habituellement l'avantage de la consolider, de la pérenniser et de la diffuser davantage, de la rendre accessible à un plus grand nombre, en quelque sorte de faire de cette nouvelle pratique sociale une « nouvelle norme ». Mais, généralement, elle comporte également ses inconvénients.

Qu'en est-il des initiatives que nous avons étudiées à cet égard ? Même si, comme nous venons de le constater, elles sont peu nombreuses à avoir connu à ce jour un processus d'institutionnalisation, nous avons néanmoins été en mesure de faire quelques constats.

Dans les initiatives étudiées, le premier effet de l'institutionnalisation a été de baliser l'action des organismes et de consolider leur financement par un programme qui leur est propre, mettant ainsi fin au magasinage à l'intérieur de toutes sortes de programmes. Ça a été le cas à la fois de La Relance Outaouais et du Carrefour Jeunesse Emploi, l'institutionnalisation permettant « d'assurer la continuité ». On notera que, dans le cas du Carrefour Jeunesse Emploi, cette institutionnalisation est survenue juste après le retrait du Gouvernement fédéral dans le financement de l'un des volets de ses activités (Club et stratégie de recherche d'emploi).

Dans le cas de La Relance Outaouais, le financement issu de Québec est tout simplement venu remplacer le financement fédéral, qui s'est retiré avec la création d'Emploi-Québec. Enfin, dans le cas de l'Intervention de quartier, le financement de celles-ci s'est accru de façon importante depuis l'adoption du cadre de référence, même si les montants ne sont pas encore à la hauteur des espérances.

En ce qui a trait aux effets moins positifs de l'institutionnalisation, notre interlocutrice fait valoir que, après avoir été géré avec souplesse à ses débuts, le programme de financement destiné aux CJE aurait progressivement engendré une pression sur leur mission originale, pour en faire de plus en plus des « gestionnaires de programmes », ce qui, un peu paradoxalement, ramène les CJE à la situation prévalant avant leur institutionnalisation. Il est intéressant de noter toutefois que le Carrefour Jeunesse Emploi de l'Outaouais, avec quelques autres CJE au Québec, résiste à cette pression afin de pouvoir continuer à innover, ce que nous avons d'ailleurs pu constater. Cette résistance est même allée jusqu'à leur retrait du regroupement provincial des CJE et à la création d'un nouveau regroupement par lequel une dizaine de CJE continuent de défendre les attributs de leur mission originale.

Cet exemple illustre bien comment l'institutionnalisation, par son pouvoir d'encadrement, peut mettre en péril le caractère original d'une innovation et comment les innovateurs désireux de poursuivre sur leur lancée doivent souvent le faire en marge de l'institution.

À l'inverse, l'institutionnalisation des entreprises d'insertion n'aurait pas donné lieu à ce genre d'effet négatif ou pervers. En effet, selon notre interlocuteur à La Relance Outaouais, le cadre de reconnaissance et de financement négocié entre le *Collectif des entreprises d'insertion du Québec* et l'État québécois aurait été très peu contraignant pour les entreprises, les représentants de l'État québécois ayant donné leur aval à la grande majorité des demandes du *Collectif*.

Toutefois, les gains réalisés dans le cadre de cette entente se seraient effrités suite à la création d'Emploi-Québec deux ans plus tard, celui-ci assumant désormais la responsabilité de la gestion du programme des entreprises d'insertion sans pour autant qu'il soit contraint de respecter les balises négociées au palier national.

En somme, notre travail empirique montre que, autant dans le cas des CJE que dans celui des entreprises d'insertion, leur institutionnalisation n'aurait pas donné lieu à cette résistance institutionnelle dont parlent Harrisson et Klein (Harrisson et Klein, 2006 : 10), du moins aux dires des acteurs concernés.

Il n'est par ailleurs sans doute pas farfelu de penser que cette absence de résistance puisse tenir au fait que ces deux innovations ont suivi un processus d'institutionnalisation un peu particulier, dans ce que nous pourrions appelé une sorte de « voie rapide », avec l'appui fort, dans un cas, d'une ministre et, dans l'autre, du premier ministre.

L'institutionnalisation des entreprises d'insertion s'est quand même inscrite dans un processus qui s'est échelonnée sur une quinzaine d'années. Toutefois, dans le cas des Carrefours Jeunesse Emploi, il s'agit pour le moins d'un cas atypique puisque ceux-ci n'ont pas suivi, comme nous l'avons vu, le processus habituel de diffusion, d'appropriation et d'adoption consistant en un long travail de reconnaissance sociale et qui précède généralement l'institutionnalisation. En fait, on peut sans doute se demander si, sans l'intervention du premier ministre, le Carrefour Jeunesse Emploi de l'Outaouais aurait franchi les frontières de la région.

Enfin, il est intéressant de souligner pour conclure que, même si le Carrefour Jeunesse Emploi et La Relance Outaouais sont arrivés jusqu'à un stade avancé d'institutionnalisation, les entretiens que nous avons tenus avec nos interlocuteurs montrent que ces deux organismes continuent d'innover et de renouveler leurs approches, et qu'ils sont loin de s'être laissés enfermer dans ce que Harrisson appelle la « routinisation ».

Ces deux organismes ont en effet continué à relever de nouveaux défis et à développer de nouveaux projets même après leur institutionnalisation, adaptant continuellement leur intervention en fonction de l'évolution des besoins des personnes qu'elles desservent.

Il est peut-être utile de souligner ici que les personnes qui sont à la tête de ces deux organismes sont encore celles qui étaient là à leur création, ce qui n'est peut-être pas anodin. L'un deux, pour expliquer sa longévité à la tête de l'organisme, explique avec humour que, plutôt que de changer d'emploi au cours des ans, il a plutôt choisi de « changer l'organisme ». Ceci met bien la table pour examiner les facteurs qui favorisent l'innovation sociale, ce que nous allons faire dans la section qui suit.

4.1.8 Conclusion

L'innovation sociale se définit dans un processus qui va de son émergence à son institutionnalisation. Entre ces deux pôles, elle passe par différentes étapes, et ce n'est que *a posteriori* que l'on peut dire si l'on est en présence ou non d'une innovation sociale. Comme le soulignent Comeau et al, deux destinées attendent l'innovation : le cimetière (si elle n'est pas diffusée) ; ou sa « routinisation » (lorsqu'elle est institutionnalisée), c'est-à-dire que l'innovation en vient à faire « partie de la quotidienneté de différents acteurs ». Dans les deux cas, ajoutent-ils, « une innovation sociale cesse d'être une innovation » (Harrisson dans Comeau et al, 2006 : 364). L'innovation sociale se situe donc entre ces deux pôles.

Dans cette recherche, nous avons trouvé pratiquement tous les cas de figure entre ces deux pôles. Nous avons d'abord trouvé des innovations récentes, datant toutes de 2002, qui ont connu très peu de diffusion à ce jour et qu'Assogba désignerait comme étant des innovations « pionnières ». Il s'agit du LAB, du Dépanneur Sylvestre et de Bouffée d'Oxygène. Dans ces cas, s'il s'agit certes de pratiques nouvelles, inédites, pour faire face à un problème social, il est trop tôt pour les désigner comme étant des innovations sociales, voire

même si elles s'avèreront des innovations sociales. Le Fonds de développement social (DS) de l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais fait sans doute aussi partie de cette catégorie, même si cette innovation date de 1998.

Nous avons également trouvé des innovations qui se situent à un stade intermédiaire, c'est-à-dire qui ont connu une certaine diffusion, mais sans pour autant avoir été adoptées et reprises en dehors de leur contexte initial. Le CIASF se situe à l'évidence dans cette catégorie.

Le plan intégré de transport de la STO se situe également à un stade intermédiaire, bien qu'à un stade plus avancé que le CIASF. On a vu comment l'action de la STO en faveur de l'accroissement de l'utilisation du transport en commun connaît une large diffusion et comment certaines mesures mises en place suscitent de l'intérêt ailleurs au Québec et au Canada, certaines étant même reprises par d'autres sociétés de transport. Les Logements intégrés de Hull se retrouvent également dans cette catégorie, et à un stade encore plus avancé que l'initiative de la STO.

Il s'agit ici d'une innovation qui a connu une bonne diffusion et qui a été reprise, intégralement ou dans des formes très apparentées, dans plusieurs sinon dans toutes les régions du Québec, mais sans pour autant avoir été institutionnalisée.

De plus, comme nous l'avons souligné, cette innovation a commencé à faire l'objet d'une reconnaissance par les pouvoirs publics, ce qui la place plus près de l'institutionnalisation.

Enfin, nous avons trouvé deux innovations, le Carrefour Jeunesse Emploi et La Relance Outaouais, qui ont connu un processus avancé

d'institutionnalisation en ce que l'État québécois a non seulement reconnu leur pertinence sociale, mais a aussi décidé de les pérenniser dans le cadre d'un programme établi et qui en balise l'action. Nous avons vu que l'Intervention de quartier connaît aussi actuellement un processus d'institutionnalisation, mais au palier local toutefois, sans que cette innovation n'ait pu traverser les frontières de l'Outaouais, et ce en dépit du fait qu'elle ait émergé il y a maintenant 20 ans.

En somme, dans ce long processus qui va de l'émergence d'une innovation sociale à son institutionnalisation, il est possible, à la lumière de nos résultats, de situer chacune des dix initiatives outaouaises que nous avons étudiées sur un continuum en fonction de son stade de diffusion en 2007.

Ainsi, complètement à gauche du continuum, on retrouve quatre innovations, qui n'en sont encore qu'au stade de l'émergence, soient le LAB, le Dépanneur Sylvestre, Bouffée d'Oxygène et le Fonds de développement social. À un stade plus avancé, on retrouve le CIASF qui, bien qu'ayant connu une certaine diffusion, n'as pas encore vraiment été repris ailleurs.

Plus à droite sur le continuum, on retrouve le plan intégré de la Société de transport de l'Outaouais, qui a connu à ce jour une large diffusion et dont certaines mesures ont commencé à être adoptées par d'autres sociétés de transport, et plus à droite encore les Logements intégrés de Hull, dont le modèle a été repris dans presque toutes les autres régions du Québec.

Enfin, à l'extrême droite du continuum, on retrouve le Carrefour Jeunesse Emploi et La Relance Outaouais, qui ont connu un processus avancé d'institutionnalisation.

Figure 1
Les innovations sociales en Outaouais
en fonction de leur stade de diffusion

Émergence	Peu de Diffusion	Large Diffusion	Adoption/ Appropriation	Institutionnalisation
LAB	CIASF	STO	Logements intégrés	CJE
Dépanneur			L'intervention de quartier portée par l'Inter-Quartiers	La Relance
Bouffée d'Oxygène				
Fonds DS				

Le cas de l'Intervention de quartier est un peu plus difficile. Dans une perspective macrosociologique, elle se retrouverait à l'extrême gauche du continuum puisque cette innovation a connu une très faible diffusion hors des frontières de l'Outaouais. Mais, dans une perspective microsociologique, on pourrait aussi bien la situer à l'extrême droite du continuum puisqu'elle connaît actuellement un processus d'institutionnalisation au palier local. Comme l'illustre la *Figure 1*, nous l'avons situé à l'étape de l'adoption/appropriation puisque ce processus d'institutionnalisation n'est pas encore complété.

4.2 Les facteurs favorables à l'innovation sociale

L'analyse que nous avons faite des données à notre disposition nous a permis de dégager au moins six facteurs qui sont de nature à favoriser l'innovation sociale. Le premier de ceux-ci est **le fort engagement des initiateurs, des promoteurs.**

En effet, la plupart des innovations que nous avons étudiées ont à leur tête une personne

ou un groupe de personnes qui croient profondément en leur action. Nous avons en effet été frappé de constater avec quelle passion les innovateurs que nous avons rencontrés déploient de grandes quantités d'énergies pour mener à bien leur projet, et nul doute qu'il s'agit là d'un facteur très important.

Par exemple, notre interlocutrice du CIASF raconte comment, malgré le manque de ressources financières pour le faire, l'organisme va « trouver le moyen » de former un nouveau groupe à Maniwaki parce qu'il y a un besoin. Le CIASF a aussi financé son premier groupe d'hommes abuseurs en organisant un bingo.

Il s'est aussi déplacé à ses frais au Chili pour contribuer au développement de services pour les enfants abusés là-bas. Ces exemples illustrent la force de l'engagement de l'équipe du CIASF, ce qui est également le cas dans la très grande majorité des dix initiatives que nous avons étudiées.

Un deuxième facteur, près du premier, nous est apparu également déterminant dans la majorité des innovations que nous avons étudiées, à savoir **la détermination des promoteurs** qui, malgré les obstacles, malgré les résistances, continuent de défendre leur projet, refusant de se plier aux normes établies, prenant des risques, défiant parfois l'autorité. « Il faut avoir une vision et garder le cap (...), ne pas s'arrêter aux normes », raconte l'une de nos interlocutrices. Si l'on admet que, par définition, l'innovation est un « geste déviant », « une transgression de l'ordre établi », on comprend aisément que les innovateurs doivent être dotés d'une détermination à toute épreuve pour franchir les obstacles qu'ils ne manqueront pas de rencontrer.

L'exemple de La Relance Outaouais est sans doute l'un des plus éloquents à cet égard. Notre interlocuteur nous a raconté, par exemple, comment il a dû franchir tous les paliers hiérarchiques et se rendre jusqu'au grand patron pour pouvoir obtenir une franchise de Gulf Canada et démarrer sa station service. Plusieurs se seraient sans doute découragés à beaucoup moins. Il raconte également comment, au grand dam de son principal bailleur de fonds, il a engagé financièrement l'organisme pour dix ans pour l'achat d'une maison même si son financement n'était pas récurrent.

Par ailleurs, nombreux ont été nos interlocuteurs à souligner l'importance de l'implication des membres de leur conseil d'administration respectif dans cette marche vers l'innovation qui, pour poursuivre l'aventure, ont parfois dû prendre des risques, notamment financiers, que des administrateurs plus conservateurs n'auraient pas pris.

Corollaire du précédent, nous avons trouvé dans plusieurs des initiatives étudiées un autre élément qui nous est apparu jouer un rôle important dans l'émergence de l'innovation sociale, à savoir **une certaine souplesse des bailleurs de fonds**, qui acceptent, sous la pression des promoteurs, de « travailler hors norme », de transgresser ou de « jouer » avec leurs propres règles et même, dans certains cas, dans une certaine « complicité » avec les

promoteurs. Ainsi, si un gestionnaire de programme peut décider d'assumer sa fonction en appliquant le règlement à la lettre, il peut aussi, s'il s'est laissé convaincre du bien fondé de l'initiative, devenir un allié pour l'innovateur ce qui, dans ces cas, constitue un facteur qui va permettre à l'innovation d'émerger, de se développer, voire de prendre racine.

Un autre facteur est apparu important pour au moins trois des initiatives étudiées à savoir de pouvoir compter, **dès le départ, sur un financement relativement important** qui permet de se concentrer sur l'action, de développer son projet, son expertise, plutôt que de devoir consacrer la plus grande partie de ses énergies à une recherche de financement perpétuelle. Ce facteur semble avoir joué un rôle important dans les cas de La Relance Outaouais et du Carrefour Jeunesse Emploi, qui ont bénéficié d'un financement de départ important provenant du Gouvernement fédéral, et aussi du LAB qui, dans le cadre de son Fonds Innovation, a reçu un appui financier important de Centraide Outaouais pour le développement de son projet.

Nous l'avons constaté dans une section précédente, plusieurs des initiatives que nous avons étudiées ont été développées en comptant sur l'implication des personnes directement concernées par le problème social auquel on voulait s'attaquer. Or, bien qu'aucun de nos interlocuteurs n'en ait fait mention de façon explicite, il n'est sans doute pas farfelu de penser que cette **implication des personnes directement concernées par le problème social** puisse constituer un facteur favorisant l'innovation dans la mesure où leur présence et leur prise de parole font en sorte que l'on demeure à l'écoute de leurs besoins et que la réponse qui émergera de cette délibération aura plus de chances d'être adéquate. On peut penser que ce facteur ait pu jouer un rôle dans les cas de l'Intervention de quartier, du LAB, des Logements intégrés de Hull, du CIASF et du Dépanneur Sylvestre.

Enfin, il semble que, dans au moins quatre des initiatives étudiées, **l'appui du milieu ou de certains partenaires** ait été un facteur important pour soutenir l'innovation sociale. Cela a très

certainement été le cas pour le Carrefour Jeunesse Emploi, au moment de son émergence, mais également lorsqu'est survenu le retrait du financement fédéral, ce qui avait donné lieu à l'époque à un grand mouvement de mobilisation. Les Logements intégrés de Hull n'auraient sans doute jamais vu le jour non plus n'eut été de l'appui concret des directions respectives du centre d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) et du centre de réadaptation, ainsi que du bureau régional de l'Office des personnes handicapées du Québec. De même, plusieurs des mesures projetées par la Société de transport de l'Outaouais n'auraient sans doute pas pu se concrétiser sans les appuis politiques des élus locaux et des députés, mais également sans l'appui de la population et des groupes environnementaux qui ont contribué à créer une pression sur les décideurs. Enfin, nous avons vu comment Bouffée d'Oxygène a été une initiative qui, dès le départ, a été portée par la communauté toute entière qui s'est mobilisée pour contrer un problème criant de dévitalisation dont l'impact sur les jeunes était devenu alarmant.

En somme, ces données viennent confirmer ce que nous avait appris la littérature, à savoir l'importance du rôle des acteurs dans l'innovation sociale. D'une part, dans la très grande majorité des initiatives que nous avons étudiées, on voit comment l'engagement et la détermination des innovateurs sont importants pour que naissent des innovations sociales. Petitclerc nous rappelle qu'il ne suffit pas que des besoins nouveaux soient laissés sans réponse pour que naisse l'innovation, mais bien que des gens se mobilisent pour y répondre. Car, ajoute-t-il, et citant Boudon, « l'environnement produit des occasions qui peuvent ou non être saisies » (Petitclerc, 2003 : 5). Ce qui consacre ici l'idée de la centralité de l'acteur dans le processus d'innovation sociale.

D'autre part, ces données confirment également l'importance de la pluralité de ces acteurs dans le processus d'innovation sociale. Ce sont eux qui, dans un processus de participation et d'appropriation, conduisent à l'innovation sociale. En d'autres mots, l'innovation naît rarement d'une seule personne. Pour se

développer, elle a besoin que le milieu se mobilise, que se développent des alliances voire des complicités entre les initiateurs et les institutions locales. Si, comme nous l'avons vu précédemment, il est difficile de parler d'appropriation forte pour la majorité des initiatives étudiées, on ne peut douter néanmoins que l'appui des institutions locales à l'émergence de la majorité d'entre elles a été important.

4.3 Les freins ou les obstacles à l'innovation sociale

Si, à l'évidence, certains facteurs favorisent l'innovation sociale, il est également possible d'identifier des facteurs qui, au contraire, constituent un frein ou un obstacle à l'innovation. L'analyse des données à notre disposition nous a permis d'en dégager quatre.

D'abord, formulé de différentes façons, tous nos interlocuteurs ou presque ont souligné comme étant un obstacle à l'innovation **la rigidité des programmes gouvernementaux de financement** : caractère « structuré et structurant » des programmes; financement « compartimenté », qui va à l'encontre d'une « approche globale »; financement « fragmenté »; la nécessité de devoir continuellement contourner les programmes « normés »; gestion rigide et fonctionnaires obtus; etc. Bref, presque tous se plaignent que leur projet n'entre dans aucune des cases des différents programmes. « Le problème, nous dit l'un de nos interlocuteurs, c'est que les programmes de financement ne sont jamais bâtis pour les innovations, ils sont bâtis pour la majorité. Nous, il faut toujours faire la couleuvre entre présenter ça sous un aspect, sous un autre. À un moment donné, c'est épuisant ». Mais, au fond, n'est-ce pas là le propre de l'innovation sociale que de n'entrer dans aucun programme établi ? Ce disant, nos interlocuteurs ne sont-ils pas en train de faire la démonstration qu'ils sont en train d'innover ? Nous avons vu par ailleurs que des gestionnaires de ces programmes acceptent de passer outre certaines normes pour permettre la réalisation de l'innovation.

Un autre frein à l'innovation a également été souligné par plusieurs de nos interlocuteurs, à savoir **le manque de financement, qui empêche la consolidation des initiatives mises sur pied**. « Il est facile d'avoir un financement de départ, dit-on, mais c'est après que ça se gâte ». Nous avons par ailleurs trouvé quelques exemples éloquentes de bricolage financier, de « débrouille » qui font en sorte que l'on peut poursuivre, se consolider et développer. Nous avons déjà montré comment le LAB doit encore glaner à gauche et à droite pour financer ses activités. Mais il vaut la peine d'illustrer encore ce phénomène avec le cas du CIASF qui, même après 13 ans d'existence, doit faire toutes sortes d'acrobaties pour assurer le financement des différents volets de ses activités.

Le CIASF reçoit en effet un financement « de base » de l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais (ASSS) pour ses groupes d'entraide avec les mères, mais le financement pour ses services auprès des enfants provient du programme PACE. Ses services auprès des hommes abuseurs ont quant à eux été financés grâce à un bingo jusqu'en 2000, pour finalement être pris en charge par le ministère de la Sécurité publique et auxquels l'ASSS vient aussi d'ajouter un montant. Enfin, en ce qui a trait aux services aux adolescents, l'ASSS les a financés un certain temps, et ceux-ci sont maintenant financés par Centraide Outaouais.

Si ce manque de financement constitue certes un obstacle à la consolidation des activités des organismes, l'une de nos interlocutrices a de plus souligné qu'il constitue également un frein à la diffusion puisque, avec les ressources disponibles, on ne peut se permettre d'aller participer à des colloques ou à d'autres types d'activités qui permettraient de faire connaître l'approche développée.

Un troisième frein à l'innovation a été identifié dans la majorité des initiatives étudiées, à savoir **la résistance au changement**. Nous pouvons citer l'exemple du CIASF qui, au début, rencontrait de la résistance du fait que l'on questionnait qu'un organisme communautaire puisse offrir du « traitement », un champ d'intervention normalement réservé aux

établissements publics. Comme nous l'avons vu, La Relance Outaouais a également rencontré beaucoup de résistance de la part de Pétro-Canada pour obtenir une bannière de station service. Ces gens d'affaires étaient en effet pour le moins perplexes devant ce « psychologue directeur », d'un organisme à but non lucratif de surcroît, qui voulait créer une entreprise. Les promoteurs du Dépanneur Sylvestre, perçus comme « une gang de flyés », ont également eu à faire face à des préjugés pour obtenir du financement pour développer leur ligne de produits alimentaires santé.

Enfin, un dernier obstacle émerge de notre analyse à savoir **le manque de sensibilité sociale face à certains problèmes sociaux**. En effet, il peut être plus difficile de faire reconnaître la gravité de certaines problématiques sociales et l'importance de s'y attaquer, par rapport à d'autres pour lesquelles la sensibilité de la population sera plus grande. Dans ces cas, il sera plus difficile de recueillir l'adhésion du milieu, le soutien financier requis, les appuis politiques, etc. En somme, les données que nous avons recueillies indiquent que si le financement semble être généralement au rendez-vous pour faire émerger l'innovation sociale, sa consolidation semble par ailleurs poser problème pour une majorité des initiatives que nous avons étudiées. La diffusion des innovations apparaît également constituer un problème important, ce qui n'est d'ailleurs peut-être pas sans lien avec la difficulté de consolidation des innovations sociales. Nous y reviendrons plus loin.

4.4 Les retombées de l'innovation sociale

Nous avons cherché à cerner quelles pouvaient être les retombées de l'innovation sociale pour une région comme l'Outaouais. La présente section fait état du discours des innovateurs que nous avons rencontrés sur cette question. Il est important de préciser que les retombées identifiées ci-après sont celles telles que perçues par les innovateurs. Nous n'avons effectivement pas procédé à une évaluation rigoureuse de celles-ci, et c'est donc à titre indicatif que celles-ci doivent être considérées.

Les retombées de l'innovation sociale identifiées par nos interlocuteurs sont nombreuses. Elles peuvent être regroupées en deux catégories, à savoir les retombées pour les populations touchées par ces innovations sociales, et les retombées économiques.

4.4.1 Les retombées pour les populations touchées

Tous nos interlocuteurs ont identifié de façon très claire les effets bénéfiques qu'a leur initiative pour les populations desservies. Ceux-ci sont nombreux et très diversifiés en fonction de chacune des initiatives étudiées. L'initiative du CIASF, par exemple, fait en sorte que les enfants victimes d'abus sexuels ont accès à des services de traitement en Outaouais, ce qui ne serait pas le cas si des parents ne s'étaient pas mobilisés en 1994, et ce qui n'est toujours pas le cas, ou très peu, ailleurs au Québec. Non seulement les enfants ont-ils aujourd'hui accès à des services, mais aussi les abuseurs, ce qui contribue à prévenir les actes d'abus. Grâce aux services de traitement auxquels ils ont accès, les enfants victimes d'abus sexuels peuvent par ailleurs espérer vivre une vie plus normale et s'épanouir.

Selon nos interlocuteurs, plusieurs des initiatives que nous avons étudiées auraient par ailleurs un impact indéniable sur des populations plus vulnérables, « désinsérées » socialement voire exclues. Des initiatives comme le LAB, La Relance Outaouais et le Carrefour Jeunesse Emploi auraient permis et permettraient encore à des centaines de jeunes de trouver une valorisation personnelle, d'avoir une meilleure estime d'eux-mêmes et de se prendre davantage en main. Ce serait également le cas dans des initiatives comme l'Intervention de quartier, le Dépanneur Sylvestre et Bouffée d'Oxygène. Ces initiatives auraient également permis une réduction des actes de vandalisme et une diminution de la violence.

Dans le cas de Bouffée d'Oxygène, leur intervention aurait eu un impact considérable sur le taux d'absentéisme à

l'école (passé de 20 % à 4 %), ainsi que sur le taux de décrochage scolaire (passé de 46 % à 30 %). Par ailleurs, au-delà des bénéfices qu'en retireraient les personnes individuellement, par son approche territoriale et centrée sur la participation citoyenne, l'Intervention de quartier permettrait aux résidents de développer un sentiment d'appartenance à l'égard de leur quartier et une plus grande responsabilité collective, citoyenne.

Selon nos interlocuteurs, au-delà de la valorisation personnelle qu'ils y auraient trouvée, des centaines de jeunes qui sont passés par La Relance Outaouais et le Carrefour Jeunesse Emploi sont retournés aux études ou ont accédé à l'emploi.

En ce qui a trait aux personnes handicapées, nos interlocuteurs nous ont dit comment les Logements intégrés de Hull ont apporté une amélioration importante de la qualité de vie pour les personnes handicapées, leur permettant de vivre chez-elles, d'être plus autonomes et d'accroître leurs opportunités de participation sociale. « Si j'étais allé en CHSLD, nous dit l'un d'eux, je serais mort aujourd'hui ».

Enfin, selon notre interlocutrice, les mesures prises par la Société de transport de l'Outaouais dans le cadre de son plan intégré de transport en commun ont engendré, en 10 ans, une hausse de 50 % de l'utilisation du transport en commun à Gatineau (une personne sur quatre utilise le transport en commun aux heures de pointe). Non seulement cette utilisation accrue du transport en commun aurait-elle un impact important sur les émissions de gaz à effets de serre, mais comporterait plus globalement une amélioration de la qualité de vie à Gatineau : effets bénéfiques sur la santé ; économie de temps pour les personnes qui utilisent le transport en commun ; baisse du stress.

Certaines de ces retombées ont été validées par la recherche (le CIASF; La Relance; le LAB). Par ailleurs, bien que plus difficile à mesurer, on

peut sans doute supposer que deux initiatives en particulier ont sans doute un impact important sur la capacité des communautés à se prendre davantage en main (on parle ici d'*empowerment* individuel et collectif). Ceci apparaît particulièrement évident dans le cas de l'Intervention de quartier puisque l'approche développée fait en sorte que les résidents sont au cœur même de l'intervention. Le Fonds de développement social joue sans doute également un rôle important à cet égard en soutenant financièrement des initiatives visant à renforcer la capacité des communautés d'agir sur leur développement.

4.4.2 Les retombées économiques

Au-delà des retombées directes pour les populations touchées, la très grande majorité de nos interlocuteurs a également identifié des retombées économiques à leur action. À partir des propos que nous avons recueillis, on peut distinguer clairement deux types de retombées économiques. D'une part, et bien que difficile à mesurer, presque tous nos interlocuteurs ont fait référence au fait que leur action induisait sans doute une prise en charge moins grande de l'État à l'égard des populations qu'elles desservent.

Au CIASF, par exemple, on a fait valoir que leur intervention faisait en sorte que moins d'enfants se retrouvaient en famille d'accueil, ce qui permet des économies pour l'État. Plusieurs ont souligné que leur intervention a permis, au fil des ans, à de nombreuses personnes de retourner sur le marché du travail, ou encore à l'école, ce qui se traduirait par une moins grande dépendance envers l'État et, bien sûr, une diminution des coûts sociaux.

Dans le même ordre d'idée, certains ont également fait valoir une réduction des coûts liés au vandalisme, à la violence. « La personne qui travaille, nous dit un de nos interlocuteurs, consomme beaucoup moins de services sociaux ». « Combien coûte à la société un jeune qui décroche ? » questionne un autre. Aux Logements intégrés de Hull, on a fait valoir que le coût des services qu'ils ont développés est

bien inférieur à ce qu'il en coûterait si les résidents devaient vivre en CHSLD.

Enfin, à la Société de transport de l'Outaouais, on fait valoir également les coûts sociaux moins élevés du transport en commun en comparaison à l'utilisation de l'automobile individuelle en ce que ce mode de transport requiert moins d'investissements dans les infrastructures routières.

Et c'est sans compter les économies réalisées par les gens qui utilisent le transport en commun, ajoute-t-on. D'autres retombées économiques ont également été identifiées par nos interlocuteurs. Si celles-ci sont moins nombreuses, elles sont par ailleurs plus concrètes et plus facilement mesurables.

Ainsi, à La Relance Outaouais, l'entreprise d'insertion génère un chiffre d'affaires annuel de 6,8 M \$ et permet l'embauche d'une cinquantaine de personnes. Si l'on considère l'ensemble des activités de La Relance Outaouais⁵, le chiffre d'affaires grimpe à près de 10 M \$. Le Carrefour Jeunesse Emploi a, quant à lui, permis la création de dizaines d'entreprises et de centaines d'emplois depuis son ouverture en 1984 et embauche lui-même une quarantaine de personnes avec un chiffre d'affaires annuel de 2,5 M \$.

Enfin, à l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais, on fait valoir que les 500 000 \$ versés annuellement par le Fonds de développement social, auxquels on doit ajouter les contributions des partenaires, sont investis essentiellement dans les ressources humaines, permettant ainsi la création de nombreux emplois. Entre 1998 et 2004, le Fonds de développement social a soutenu 94 projets.

⁵ En plus de son entreprise d'insertion, La Relance Outaouais a développé plusieurs autres volets à son action au fil des ans : Club de recherche d'emploi; Service spécialisé de main-d'œuvre pour les personnes handicapées; Centre de formation en bureautique adapté; etc. La Relance Outaouais est aussi associée au Centre de technologie des ordinateurs pour les écoles (CETOP), ce qui lui permet de mettre à niveau 27 000 ordinateurs annuellement.

En somme, même si, dans le cadre de cette recherche, nous n'avons pas évalué de façon exhaustive les retombées de l'innovation sociale pour la région, les propos que nous avons recueillis permettent néanmoins d'affirmer que l'innovation sociale comporte certainement des retombées sociales et économiques qui, au total, sont loin d'être négligeables pour la région.

4.5 Discussion

4.5.1 Innovations sociales et pratiques novatrices

Notre travail de recherche empirique nous a amené à faire le constat que, sur les dix initiatives que nous avons étudiées, seulement deux d'entre elles, le Carrefour Jeunesse Emploi et La Relance Outaouais, ont franchi tout le processus les menant de l'émergence à l'institutionnalisation, c'est-à-dire qu'elles ont atteint un niveau de reconnaissance sociale et de légitimité suffisant pour que l'on puisse parler d'innovations sociales « intégrales ».

Nous avons vu par ailleurs que l'Intervention de quartier a suivi un processus similaire, mais qui a été limité au palier local. En effet, cette expérience particulière vécue dans un quartier, que l'on pourrait qualifier d'expérience structurante, a contribué à ce que ce type d'intervention se développe ou se consolide dans d'autres quartiers de la ville de Gatineau de sorte que l'on y retrouve aujourd'hui sept Maisons de quartier. Nous avons aussi avancé que, en se regroupant pour former l'Inter-Quartiers et en négociant un cadre de référence et de financement avec des bailleurs fonds locaux, les Maisons de quartier sont actuellement en train de vivre un processus d'institutionnalisation.

Ainsi, nos données indiquent que ce long processus menant de l'émergence d'une innovation sociale à son institutionnalisation peut se dérouler aussi bien au palier local qu'au palier national. Petitclerc souligne d'ailleurs qu'il existe plusieurs « niveaux de la réalité sociale », chacun d'eux jouissant d'une « autonomie relative et d'une logique d'action qui lui est propre ». Pour le niveau « micro » et

pour le niveau « macro », Petitclerc distingue, dans ce processus d'institutionnalisation, ce qui relève de « l'action », soient les interactions sociales (micro) et les mouvements sociaux (macro), et ce qui relève des « structures », soient les organisations (micro) et les institutions (macro). Cette façon de voir l'amène à distinguer l'innovation sociale (micro) de l'innovation sociétale (macro), et les transformations organisationnelles (micro) des transformations institutionnelles (macro) (Petitclerc, 2003 : 9-10). Vu ainsi, l'Intervention de quartier, bien que circonscrite au palier local, connaîtrait effectivement un lent processus d'institutionnalisation, mais sans avoir atteint un degré de généralité suffisant qui en ferait une innovation au niveau macrosociologique.

Nos données nous amènent par ailleurs à avancer que cette distinction entre le niveau micro et le niveau macro est également fructueuse sur le plan de l'analyse en ce qui a trait au processus d'appropriation et de co-construction. En effet, bien que, comme nous l'avons souligné, peu des initiatives que nous avons étudiées aient connu un processus d'appropriation au sens fort du terme, plusieurs sinon toutes ont néanmoins reçu l'appui des institutions locales et jouissent d'une bonne reconnaissance au palier local, sans pour autant qu'elles aient reçu cette reconnaissance plus élargie qui ferait qu'elles seraient adoptées en dehors de leur contexte initial, atteignant ainsi un plus haut degré de généralité.

En somme, ce qui précède nous amène à avancer que, même si seulement deux des initiatives que nous avons étudiées peuvent être qualifiées d'innovations sociales « intégrales », cela ne signifie pas que nous soyons en l'absence de pratiques novatrices en Outaouais. Nous avons vu en effet que les initiatives que nous avons étudiées consistent toutes en une réponse originale, nouvelle, inédite, à un problème social particulier. Cela signifie plutôt que ces pratiques novatrices n'ont pas réussi, à ce jour, à franchir les frontières de l'Outaouais, à tout le moins pas suffisamment pour qu'elles deviennent des modèles innovants.

Ce constat nous amène par ailleurs à nous pencher sur les raisons qui font en sorte que des pratiques novatrices outaouaises ont de la difficulté à passer « de l'invention à l'innovation ».

4.5.2 Un défi majeur : celui de la consolidation des innovations sociales

Presque tous nos interlocuteurs nous l'ont dit : l'un des problèmes importants auquel ils ont été confrontés a été d'avoir accès, au-delà de la période du démarrage, au financement leur permettant de consolider leur projet. Comme nous l'avons vu, cela est encore aujourd'hui un problème pour plusieurs des innovateurs rencontrés, qui doivent encore, pour certains même après plusieurs années d'existence, chercher différentes avenues, toujours incertaines et ponctuelles, pour financer leurs activités, et pour qui la pérennité de leur initiative n'est pas assurée.

Cette question de la consolidation des innovations sociales pose la question de l'appui du milieu au développement des innovations : les institutions locales et régionales appuient-elles adéquatement leurs innovateurs ?

Nous avons vu que toutes les initiatives que nous avons étudiées ont reçu l'appui financier des institutions locales pour assurer le démarrage de leur projet et que, à ce titre, on peut avancer que l'on assiste à une certaine appropriation de ces initiatives par le milieu. Toutefois, nous avons vu également que, dans la majorité des cas, nous étions loin d'un véritable processus d'appropriation au sens fort du terme, c'est-à-dire d'initiatives qui seraient fortement portées par le milieu, de projets qui recevraient une résonance suffisamment forte dans le milieu pour que plusieurs acteurs locaux les fassent également leur pour en faire finalement des projets véritablement collectifs. Ainsi, même si la plupart des initiatives étudiées jouissent généralement d'une bonne reconnaissance dans leur milieu, on peut sans doute dire, sans trop exagérer, que c'est surtout grâce à la détermination des innovateurs que ces projets réussissent tant bien que mal à subsister.

En somme, entre le soutien à l'émergence de l'innovation sociale, qui consiste le plus souvent en un financement ponctuel, non récurrent, et son institutionnalisation qui permet sa pérennisation, il semble manquer un relais qui ferait en sorte que les innovations sociales pourraient se développer dans des conditions plus adéquates. À cet égard, le rôle du Fonds de développement social de l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais est intéressant à examiner.

En effet, celui-ci, par sa nature même, constitue un instrument propice à l'émergence de l'innovation en soutenant des projets collectifs favorisant le développement des communautés. Nous avons vu d'ailleurs que quatre des initiatives étudiées ont bénéficié de ce support financier. Toutefois, ce financement en est un qui est non récurrent. Cet aspect du Fonds a d'ailleurs fait l'objet de critiques de la part des organismes subventionnés puisqu'il ne permet pas justement cette consolidation et oblige les promoteurs de projets à chercher à nouveau d'autres sources de financement pour assurer la poursuite de leurs activités (ASSS, 2006a : 19). Mais faut-il en déduire que les montants versés devraient devenir récurrents pour assurer la consolidation des innovations sociales en Outaouais ? Si tel était le cas, la région ne se priverait-elle pas alors d'un outil fort intéressant pour favoriser l'émergence de l'innovation ?

Il est également instructif d'examiner comment certains acteurs locaux ont procédé pour assurer la consolidation (encore partielle) des Maisons de quartiers à Gatineau. Ainsi, en se regroupant, trois bailleurs de Fonds ont, d'une part, reconnu la pertinence sociale des Maisons de quartier et accepté un cadre de référence qui en définit la mission. D'autre part, à ce jour, deux d'entre eux ont convenu ensemble de les soutenir financièrement, même si les montants souhaités par les innovateurs ne sont pas encore totalement au rendez-vous. Ne serait-ce pas du côté de ce type d'action collective qu'il faudrait regarder davantage pour assurer la consolidation et le développement des innovations sociales en Outaouais ?

4.5.3 Un second défi : celui de la diffusion

Lapointe et *al* posent la question de la distinction entre la pratique novatrice et l'innovation sociale en ces termes : « Comment une organisation innovante peut-elle devenir un modèle local servant de référence au niveau de la société globale ? » (Lapointe et *al*, dans Petitclerc, 2003 : 15). Cette question nous invite à examiner pourquoi les pratiques novatrices et inédites que l'on retrouve en Outaouais arrivent difficilement à franchir les frontières de la région et à dépasser le stade de « l'invention ».

En fait, on l'a vu, des pratiques sociales, même si elles sont inédites, ne franchiront jamais le stade de l'innovation sociale tout simplement parce qu'elles ne suscitent pas suffisamment d'intérêt. Autrement dit, on ne s'intéressera pas à de nouvelles pratiques si celles-ci n'ont pas démontré leur efficacité (Lévesque parle « d'expérimentations réussies ») ou, à tout le moins, si on ne juge pas qu'elles puissent être « porteuses ».

Mais nous avons vu également que des pratiques sociales novatrices n'atteindront peut-être jamais le stade de l'innovation parce qu'elles font appel à des changements de pratiques ou de valeurs trop importants et, de ce fait, rencontrent trop de résistance (théorie des « paliers institutionnels » de Hollingsworth dans Harrisson et Klein, 2006 : 10). Il est possible qu'il s'agisse là d'une explication, par exemple, au fait que l'Intervention de quartier, malgré ses 20 ans, n'ait pas connue une grande diffusion et qu'elle n'ait pas été reprise hors de l'Outaouais, proposant un type d'intervention dont l'écart avec les pratiques habituelles est trop important. Il est possible que ce soit également le cas du Fonds de développement social de l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais, dont l'importance des montants consentis au développement des communautés peut s'éloigner considérablement des pratiques habituelles et s'avérer par le fait même un obstacle important à son adoption dans d'autres régions du Québec, et ce même si ce fonds fait, semble-t-il, « beaucoup de jaloux ». Il sera sans doute intéressant par ailleurs de surveiller

l'évolution du Dépanneur Sylvestre dans les années à venir, dont les pratiques se situent tellement en rupture avec les formes d'intervention habituelles qu'on peut se demander si ce type d'initiative parviendra à franchir l'étape de l'innovation sociale et, si oui, dans combien d'années.

Voilà d'ailleurs là une autre des caractéristiques de l'innovation sociale à savoir que, pour se révéler, celle-ci a besoin de temps. « Il peut donc exister un délai temporel plus ou moins long entre l'introduction d'une innovation sociale et son impact », nous disent Lapointe et *al* (Lapointe et *al*, 2006 : 359). Aussi, sans doute ne faut-il pas trop se surprendre que des initiatives comme le LAB ou Bouffée d'Oxygène, par exemple, qui ont à peine cinq ans d'existence, n'aient pas connu à ce jour une large diffusion.

Une autre raison peut expliquer pourquoi une pratique novatrice ne trouvera pas écho en dehors de son lieu d'origine. En effet, toutes les pratiques novatrices ne peuvent sans doute pas être reprises ou reproduites dans d'autres milieux simplement parce que les conditions requises ne sont pas présentes dans ces milieux. Ces conditions peuvent sans doute être multiples, mais nous avons vu comment les acteurs sont importants dans le processus d'innovation. Ainsi, un milieu donné peut bien vivre un problème social identique à un autre et souhaiter s'inspirer d'une pratique développée ailleurs, mais s'il n'est pas capable de mobiliser les ressources nécessaires, ou si personne n'assume de leadership en ce sens, cette pratique, aussi novatrice puisse-t-elle être, ne sera pas reprise. Comme le soulignent Klein et Fontan, la diffusion d'une innovation dépend aussi de son « *timing* », c'est-à-dire de « la coïncidence entre le projet novateur et les capacités organisationnelles d'une collectivité » (Klein et Fontan, dans Petitclerc, 2003 : 12). On peut sans doute même penser que plus une pratique novatrice nécessite le concours d'un nombre important d'acteurs et la mobilisation de ressources variées, plus il sera difficile de la reprendre dans un autre milieu.

Enfin, il est possible que des pratiques sociales novatrices n'atteignent pas le stade de l'innovation sociale simplement parce qu'elles ont de la difficulté à se faire connaître. Parmi les innovations que nous avons étudiées, nous croyons que c'est minimalement le cas du CIASF. En effet, faire connaître ses pratiques exige de pouvoir y consacrer des ressources. Cela peut vouloir dire, par exemple, de participer à des congrès ou à des colloques, ou plus simplement de se rendre disponible pour répondre à des demandes d'informations ou recevoir des délégations. Or, nous avons vu comment les promoteurs de nouvelles pratiques consacrent leurs énergies d'abord et avant tout à la consolidation de leur initiative, et que c'est à cette cause vécue localement qu'ils consacrent d'abord leurs ressources, de surcroît souvent insuffisantes.

Dans de telles circonstances, la diffusion peut rapidement devenir bien secondaire. Si le manque de ressources peut expliquer au moins en partie cette difficulté à diffuser, sans doute faut-il considérer également le fait que la diffusion d'une expérience exige des compétences qui ne sont pas les mêmes que celles requises pour assurer son développement. Or, les innovateurs, qui sont souvent avant tout des bâtisseurs, n'ont peut-être pas toujours les ressources requises pour assurer cette diffusion.

En somme, on constate que plusieurs raisons peuvent expliquer la difficulté des innovations outaouaises à se diffuser. Si certaines d'entre elles sont bien sûrs indépendantes de la volonté des initiateurs, on peut néanmoins se demander si l'innovation sociale n'a pas aussi parfois besoin d'un petit coup de main pour assurer sa diffusion. Aussi, sans doute que des efforts particuliers ou supplémentaires pourraient être faits pour assurer une plus grande diffusion des innovations issues de la région. Nous avons vu que le manque de ressources financières peut constituer un obstacle à la diffusion des innovations. Plus globalement, on peut se demander si la responsabilité de la diffusion des innovations sociales doit reposer uniquement sur les épaules des innovateurs, ou si les institutions locales, les décideurs régionaux, ne devraient

pas jouer un rôle à cet égard, notamment en soutenant la diffusion.

4.5.4 Le défi de l'appropriation

Ce qui précède nous renvoie finalement à une étape qui apparaît tout à fait incontournable dans le processus menant à l'innovation sociale, à savoir celle de son appropriation par le milieu. Fontan distingue en effet trois grandes phases dans le processus menant à l'innovation sociale. Ainsi, suivant la phase d'émergence de l'innovation, Fontan souligne que « la construction de l'usage social exige la mobilisation d'autres ressources que celles qui ont été nécessaires lors de la phase d'émergence ». Pour lui, l'action innovante devient sociale « lorsqu'elle est socialement appropriée et territorialement localisée », ce qui correspond à la phase de sa consolidation, et ce qui permettrait « l'entrée en scène » de ce qu'il appelle « l'action organisée ».

C'est cette action organisée qui rendrait possible « le passage à la phase finale du processus », celle de l'institutionnalisation de l'innovation (Fontan, 2006 : 408-409). Nous l'avons vu, même si les innovations que nous avons étudiées jouissent généralement d'une assez bonne reconnaissance au niveau des institutions locales, c'est sans doute cette absence d'appropriation forte des innovations par les acteurs et les décideurs locaux qui constitue l'obstacle le plus important à leur consolidation et à leur diffusion. Ce processus d'appropriation signifierait que les différents acteurs locaux en viendraient à adopter les innovations qui ont émergé à l'initiative des innovateurs.

Ce processus d'appropriation exige donc que les différents acteurs et décideurs locaux et régionaux en viennent à faire alliance avec les innovateurs, et ce à tous les niveaux : personnel administratif chargé d'assurer la gestion de différents programmes; administrateurs et administratrices au sein des différentes institutions locales; élus-es municipaux; députés-es; etc.

Si les innovateurs doivent pouvoir bénéficier de l'appui des différents acteurs locaux, ils doivent surtout pouvoir compter sur l'appui politique de leurs élus-es. Il est quand même assez étonnant, par exemple, qu'il ait fallu l'intervention du premier ministre pour sortir le Carrefour Jeunesse Emploi de l'anonymat.

En somme, passer de l'invention à l'innovation exige que les innovateurs puissent bénéficier d'un solide soutien des institutions locales, c'est-à-dire que les acteurs locaux et régionaux s'associent aux innovateurs pour la construction de ce qui deviendra, le cas échéant, une innovation sociale.

V. Perspectives et pistes d'action

Notre travail de recherche empirique a permis de faire ressortir un certain nombre de constats en ce qui a trait aux innovations sociales en Outaouais. Ces constats étant faits, il importe maintenant d'examiner quelles peuvent être les perspectives pour l'avenir : des actions peuvent-elles être posées pour mieux soutenir l'innovation sociale en Outaouais ? De nos constats, nous dégageons essentiellement deux pistes d'action. La première a trait à la consolidation des innovations, la seconde à leur diffusion.

5.1 Soutenir la consolidation des innovations

Nous croyons avoir fait la démonstration que les projets portés par les innovateurs de l'Outaouais, une fois qu'ils ont reçu du soutien pour en assurer le démarrage ou l'émergence, souffrent d'un manque de financement pour en assurer la consolidation. Non seulement le manque de financement peut-il mettre en péril la vie même de l'innovation, mais l'énergie consacrée à la recherche perpétuelle de financement est autant d'énergie qui n'est pas consacrée au développement de l'innovation, au développement de l'expertise. Indépendamment de la question de la diffusion des pratiques sociales novatrices et de leur passage éventuel au stade de l'innovation sociale, ce financement, pour assurer la consolidation des innovations, se justifie amplement par les retombées qu'elles occasionnent dans la région, qu'il s'agisse des retombées sociales, c'est-à-dire sur les populations touchées par ces innovations (personnes en emploi, insertion sociale, prise en main, bien-être, *empowerment*, qualité de vie), ou encore des retombées économiques.

Il y a par ailleurs un coût social et économique à se désintéresser des enfants vus par le CIASF, des jeunes actifs au CIPTO, ou encore des citoyens accueillis par les Maisons de quartier. En effet, même si, comme nous l'avons souligné, nous n'en avons fait qu'une évaluation sommaire, il est indéniable que la région de l'Outaouais et sa population bénéficient grandement de ces innovations.

Cette consolidation des innovations sociales doit être assurée par les bailleurs de fonds régionaux. Nous avons avancé que ceux-ci doivent mieux appuyer leurs innovateurs en agissant en « relais » dans la phase se situant entre l'émergence de l'innovation sociale et son institutionnalisation (le cas échéant), dont l'un des effets est justement de pérenniser les innovations sociales. Nous avons aussi avancé que la façon dont les acteurs locaux s'y sont pris pour tendre vers une consolidation des Maisons de quartier à Gatineau nous apparaissait comme étant une voie intéressante à examiner. Les acteurs locaux et régionaux doivent agir collectivement et en concertation pour mieux appuyer leurs innovateurs qui, dans une large mesure, sont laissés un peu à eux-mêmes une fois le démarrage assuré.

5.2 Soutenir la diffusion des innovations

Nous avons vu que ce manque de consolidation de l'innovation au niveau local constitue également un frein à sa diffusion, en ce sens que toutes les ressources de l'organisme sont avant tout investies pour assurer la poursuite des activités de l'organisme, voire leur développement.

La consolidation des innovations constitue donc déjà en soi un remède, au moins partiel, au problème de diffusion que nous avons constaté. Mais cela est-il suffisant ?

Encore une fois, nous avons avancé que les institutions locales et les décideurs régionaux devraient soutenir la diffusion des innovations régionales et que, en fait, ils ont tout intérêt à ne pas laisser reposer toute la responsabilité de la diffusion sur les seules épaules des innovateurs. En effet, comme nous l'avons vu, une plus large diffusion des innovations peut entraîner, à terme, son institutionnalisation et la pérennisation de l'innovation. Comme dans les cas du Carrefour Jeunesse Emploi et de La Relance Outaouais, l'institutionnalisation assure une consolidation du financement en provenance de l'État, ce qui soulage d'autant les bailleurs de fonds locaux et régionaux.

Mais au-delà de cette considération strictement financière s'en cache une autre sans doute plus importante : les innovations sociales mettent l'Outaouais en valeur, constituent « une fenêtre pour le Québec » comme l'a souligné l'une de nos interlocutrices. Nul doute, par exemple, que le Carrefour Jeunesse Emploi a donné une certaine notoriété à la région de l'Outaouais.

Ainsi, soutenir la diffusion, faire connaître les réussites de la région ou, plus simplement encore, seulement prendre conscience des réussites régionales peut constituer un moyen d'accroître la fierté et le sentiment d'appartenance régional. Par exemple, plusieurs des initiatives que nous avons étudiées ont suscité de l'intérêt non seulement au Québec, mais également à l'étranger. C'est le cas du CIASF, du LAB, de l'Intervention de quartier, des Logements intégrés de Hull, du Carrefour Jeunesse Emploi et de La Relance Outaouais. La population outaouaise ne tire-t-elle pas une certaine fierté de ces succès ?

Par ailleurs, cet intérêt s'est manifesté sans pour autant que des efforts particuliers aient été déployés pour assurer cette diffusion. Qu'en serait-il si des efforts plus importants et concertés étaient faits pour mieux soutenir la diffusion des innovations régionales? Par un

soutien accru à ces innovateurs, l'Outaouais ne pourrait-elle pas se positionner comme étant une région novatrice et, de ce fait, accroître la fierté et le sentiment d'appartenance régional ?

5.3 Doter la région d'un dispositif de soutien à l'innovation sociale

L'un des moyens de mieux soutenir l'innovation sociale en Outaouais pourrait être que la région se dote, avec le concours de l'ensemble des acteurs régionaux concernés, d'un dispositif spécifique à cette fin. Dans la foulée du Colloque régional sur l'innovation tenu en novembre 2006, un travail a déjà été entrepris à cet effet par le Forum Recherche-Innovation Outaouais (FRIO) afin de donner suite à l'une des pistes d'action issue du colloque.

Celle-ci consistait justement à doter la région d'un dispositif structurant qui permettrait de consolider les efforts déjà entrepris au FRIO, et plus globalement qui permettrait d'intégrer davantage les diverses actions plus ponctuelles et d'origines diverses qui ont cours actuellement en Outaouais et qui visent, d'une façon ou d'une autre, à soutenir l'innovation, de façon à en maximiser les effets.

En réponse aux besoins de soutien que nous avons identifiés, ce dispositif rassembleur pourrait avoir pour vocation de soutenir la consolidation et la diffusion des innovations sociales. D'une part, il pourrait soutenir directement la consolidation des innovations sociales outaouaises, en jouant ce rôle de « relais » que nous avons identifié entre l'émergence de l'innovation et, le cas échéant, son institutionnalisation.

À cet égard, nous avons souligné, par exemple, que la concertation entre l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais, Centraide Outaouais et la Ville de Gatineau, qui a donné lieu à la consolidation des Maisons de quartier de Gatineau, pouvait s'avérer une avenue prometteuse.

Mais ce dispositif pourrait également agir en intermédiaire entre les innovateurs et les différentes institutions régionales ou nationales

susceptibles de les soutenir, en relayant leurs besoins vers ces institutions d'une part, mais aussi en les mettant en rapport avec les différents programmes ou organismes susceptibles de leur venir en aide, par exemple en leur faisant connaître davantage des programmes comme le Programme de soutien à l'innovation sociale et aux projets structurants du ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE).

Dans la foulée des travaux du FRIO, ce dispositif régional voué au soutien aux innovateurs devrait bien sûr également avoir pour mandat de soutenir la recherche en matière d'innovations sociales. Parmi les initiatives que nous avons étudiées, plusieurs ont fait l'objet de certaines recherches (Carrefour Jeunesse Emploi, CIASF, La Relance Outaouais, le LAB, l'Intervention de quartier ainsi que le Dépanneur Sylvestre).

En permettant de mieux documenter les innovations sociales, particulièrement leurs retombées, la recherche peut s'avérer un outil intéressant pour les bailleurs de fonds, qui peuvent montrer un intérêt plus grand à soutenir des innovations sociales si leur efficacité a été démontrée. La recherche peut donc s'avérer un outil indispensable pour soutenir la consolidation des innovations sociales, et même leur diffusion.

En somme, si ce nouveau dispositif régional aurait certes pour vocation, comme le propose le FRIO, la valorisation de la recherche dans les institutions d'enseignement de la région, il aurait également pour vocation de soutenir plus directement l'innovation, notamment au plan de la consolidation et de la diffusion. Évidemment, il déborderait également du domaine de l'innovation technologique pour englober aussi l'innovation sociale.

Conclusion

Dans cette étude, nous avons documenté 10 initiatives qui, dans la région de l'Outaouais, sont généralement perçues comme étant des succès. À partir d'une recension des écrits portant sur le concept d'« innovation sociale », nous avons d'une part cherché à identifier, dans ces initiatives, les éléments qui relèvent de l'innovation sociale, et d'autre part quels sont les facteurs qui, en Outaouais, favorisent la production de l'innovation sociale ainsi que ceux qui en constituent des freins. Nous avons également cherché à cerner quelles pouvaient être les retombées de l'innovation sociale pour une région comme l'Outaouais.

Notre recherche empirique a d'une part mis en évidence le fait que la région de l'Outaouais est génératrice de nombreuses pratiques novatrices dans le domaine social. Mais elle a également mis en évidence le fait que plusieurs d'entre elles éprouvent de la difficulté à se consolider et à se diffuser, ce qui constitue un frein au processus pouvant les mener vers l'innovation sociale. Pour contrer, ou du moins atténuer cet obstacle, nous avons avancé l'idée que, non seulement les différents acteurs et décideurs régionaux devraient-ils, dans une action concertée, soutenir davantage leurs innovateurs au plan de la consolidation et de la diffusion des innovations outaouaises, mais qu'ils auraient en fait tout avantage à le faire.

Dans la foulée du Colloque régional sur l'innovation tenu en novembre 2006 et des travaux entrepris par le Forum Recherche-Innovation Outaouais (FRIO), nous avons proposé que la région de l'Outaouais se dote d'un dispositif spécifique voué à la promotion et à la consolidation de l'innovation sociale dans sa région, ainsi qu'à la valorisation de la recherche. De cette manière, l'Outaouais pourrait mieux se développer et se positionner en tant que région innovante.

Bibliographie

Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais (2006a). *Fonds de développement social et milieux en santé. Rapport d'évaluation*, janvier, 38 pages.

Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais (2006b). *Soutien au développement social et milieux en santé. Document d'information 2006-2007*, juin, 12 pages.

Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais (2006c). *Fonds de développement social et milieux en santé. Bilan de l'analyse des demandes de financement 2005-2006*, 6 pages.

Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais (2005). *Soutien au développement social et milieux en santé. Bilan 2004-2005*, mai, document de travail, 13 pages.

Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais (2005). *Fonds de développement social. Bilan de l'analyse des demandes de financement 2004-2005*, 20 pages.

Alter, Norbert (2006). « On ne peut pas institutionnaliser l'innovation », *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, s.l.d. Juan-Luis Klein et Denis Harrisson, Chapitre 6, PUQ, p. 139-149.

Assogba, Yao (2007). *Le Dépanneur Sylvestre. Une coopérative de solidarité multifonctionnelle en Outaouais*, co-publication ARUC/ISDC et CÉRIS, Série recherches, no 8, août, 46 pages.

Assogba, Yao (2006). *Innovation sociale et développement des communautés. Pour une explication sociologique*, ARUC/UQO, Axe développement des communautés, novembre, 22 pages.

Assogba, Yao (2000). *Insertion sociale, organisation communautaire et société. L'expérience fondatrice des Carrefours Jeunesse Emploi au Québec*, PUQ, Collection

Pratiques et politiques sociales et économiques, 168 pages.

Beaudoin, Lucie et Louis Favreau (2000). *Pratiques communautaires d'insertion auprès des jeunes au Québec; Le Carrefour Jeunesse emploi de l'Outaouais : les années de maturité et de mise en réseau (1996-2000)*, Cahier du CERIS et de la CRDC, Gatineau, Université du Québec en Outaouais.

Beaudoin, Lucie (2005). *Les pratiques d'insertion au Québec; le processus d'institutionnalisation vu à partir d'une monographie du Carrefour Jeunesse emploi de l'Outaouais*, mémoire de maîtrise en travail social, UQO, Gatineau.

Bélanger, Paul R. (2006). « L'innovation sociale et ses acteurs. Innovations sociales et rapports sociaux », *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, s.l.d. Juan-Luis Klein et Denis Harrisson, Chapitre 22, PUQ, p. 413-423.

Bertrand, Liliane (1999). *La participation des habitants et le développement communautaire ou Les citoyens au cœur de l'action*, communication présentée dans le cadre du Forum sur la Politique de la Ville et le Développement Social Urbain, Tahiti, septembre, 21 pages.

Bouchard, Camil, (1999). « Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales, Contribution à une politique de l'immatériel », pp.1-26, dans *Les innovations sociales : essai de définition et conditions de diffusion*, Recueil de textes colligés par Paul R. Bélanger et Denis Harrisson, Cahiers du CRISES, janvier 2000.

Carrefour Jeunesse Emploi de l'Outaouais (2006). *Rapport d'activités 2005-2006*, 13 pages.

Centre d'intervention en abus sexuel pour la famille (CIASF) (2006). *Rapport annuel d'activités 2005-2006*, 44 pages.

Centre d'Intervention et de Prévention en Toxicomanie de l'Outaouais (CIPTO) (2006). *Rapport annuel d'activités 2005-2006*, 23 pages.

Centre d'Intervention et de Prévention en Toxicomanie de l'Outaouais (CIPTO). *Les médiums artistiques : une innovation en inclusion sociale*, Power-Point, 18 pages.

Cloutier, Julie (2003). *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?* Collection working papers, CRISES, 46 pages.

Comeau, Yvan et coll. (2006). « Axe 2 – Conditions de vie », *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, s.l.d. Juan-Luis Klein et Denis Harrisson, Chapitre 18, PUQ, p. 361-376.

Dépanneur Sylvestre (2006). *Rapport d'activités 2005*, 5 pages.

Deslauriers, Jean-Pierre (1991). *Recherche qualitative. Guide pratique*, McGraw-Hill Éditeurs,, 2^e trimestre, 142 pages.

Dion, Mario (2002). *L'intervention de quartier en Outaouais*, mémoire de maîtrise en travail social, UQO, Gatineau.

Dorvil, Henri et Robert Mayer (sous la direction de) (2001). *Problèmes sociaux. Tome I – Théories et méthodologies*, PUQ, Ste-Foy.

Favreau, Louis et Lucie Fréchette (2002). *Organisation communautaire et intervention de quartier en Outaouais : l'expérience du quartier Jean Dallaire de Hull*, cahier du CÉRIS, série Recherches, no 22, UQO, Gatineau.

Fontan, Jean-Marc (2006). « Innovation et changement social », *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, s.l.d. Juan-Luis Klein et Denis Harrisson, Chapitre 21, PUQ, p.405-412.

Fontan, Jean-Marc, Klein, Juan-Luis et Diane-Grabrielle Tremblay (2004). « Innovation et société : pour élargir l'analyse des effets territoriaux de l'innovation », *Géographie, Économie, Société*, Vol 6, no 2, p. 115-128.

Fréchette, Lucie (2000). *À propos de la spécificité des centres communautaires de loisir au Québec*, Rapport présenté à la Direction du loisir du Secrétariat au loisir et au sport, MSSSQ, Gouvernement du Québec.

Harrisson, Denis et Juan-Luis Klein (2006). « Introduction », *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, s.l.d. Juan-Luis Klein et Denis Harrisson, PUQ, p. 1-14.

Hillier, Jean, Moulaert, Frank et Jacques Nussbaumer (2004). « Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement régional », *Géographie, Économie, Société*, Vol 6, no 2, p. 129-152.

Lapointe, Paul-André et coll (2006). « Axe 1 – Travail et emploi », *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, s.l.d. Juan-Luis Klein et Denis Harrisson, Chapitre 17, PUQ, p. 346-359.

La Relance Outaouais (2006). *Parce que l'emploi c'est important. Rapport annuel d'activités 2006*, 26 pages.

Leduc-Browne, Paul (2006). « La dialectique de l'innovation sociale et de l'institutionnalisation », *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, s.l.d. Juan-Luis Klein et Denis Harrisson, Chapitre 20, PUQ, p.399-404.

Lévesque, Benoît (2005). *Innovations et transformations sociales dans le développement économique et le développement social : approches théoriques et politiques publiques*, Cahiers du CRISES, Coll. « Études théoriques », CRISES, 72 pages.

L'Inter-Quartiers Gatineau (2006). *Plan d'action de l'Inter-Quartiers 2005-2006*, 4 pages.

L'Inter-Quartiers Gatineau (2006). Dépliant explicatif de l'Inter-Quartiers Gatineau.

L'Inter-Quartiers Gatineau (2004). *Les Maisons de quartier de Gatineau. Cadre de référence*

pour le financement des Maisons de quartier, février, 25 pages.

Logement intégré de Hull (2006). *Activités 2005-2006*, 1 page.

Logement intégré de Hull (2005). *Organisation des services au Logement intégré de Hull*, juin, 10 pages.

Logement intégré de Hull (2006). *Protocole d'entente*, 8 pages.

Mayer, Robert et al. (2000). *Méthodologie de la recherche en intervention sociale*, Boucherville, Gaetan Morin Éditeur, 408 pages.

Petitclerc, Martin (2003). *Rapport sur les Innovations et les transformations sociales*, Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques, CRISES, 41 pages.

Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Outaouais (2002). *Orientations relatives au Fonds de développement social et milieux en santé 2002-2005*, mars, 8 pages.

Régimbald, André (2006). *Innovation sociale : définitions et caractéristiques*, ARUC Innovation sociale et Développement des communautés, UQO, décembre, 14 pages.

Saucier, Carol et coll. (2006). « Axe 3 – Développement et territoire », *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, s.l.d. Juan-Luis Klein et Denis Hamisson, Chapitre 19, PUQ, p. 377-395.

Service d'animation Jeunesse Outaouais (SAJO) (2006). *Rapport annuel et rapport financier 2005-2006*, 41 pages.

Service d'animation Jeunesse Outaouais (SAJO). Dépliant explicatif du SAJO.

Service d'animation Jeunesse Outaouais (SAJO). *Bouffée d'Oxygène Ados Petite-Nation*, présentation Power-Point, 83 pages.

Séigny, Richard (2006). *Démarche de recherche et d'évaluation du LAB*, rapport de recherche, avril, 37 pages.

Tremblay, Hélène P. (2006). « Innovation sociale et société innovante », *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, s.l.d. Juan-Luis Klein et Denis Hamisson, Chapitre 16, PUQ, p. 329-341.

Tremblay, Hélène P. (2003). *Pour une définition de l'innovation sociale : entre théorie et pratique*, communication présentée dans le cadre des Journées-Réseau de l'Université du Québec « Innovation sociale : partage des connaissances et pratiques », Chicoutimi, 24 septembre, 8 pages.

Liste des sites internet consultés

Carrefour Jeunesse Emploi de l'Outaouais

www.cjeo.qc.ca

Centre d'intervention en abus sexuel pour la famille www.ciasf.org

Centre d'Intervention et de Prévention en Toxicomanie de l'Outaouais <http://ciptq.qc.ca/>
Dépanneur Sylvestre

www.culturequebec.info/depanneursylvestre

La Maison de l'Amitié de Hull

<http://orgcommunautaire.ncf.ca>

La Relance Outaouais www.larelance.ca

Le Collectif des entreprises d'insertion du Québec www.collectif.qc.ca

Service d'animation Jeunesse Outaouais

www.sajo.qc.ca

Société de transport de l'Outaouais www.sto.ca

Annexe 1 : Questionnaire

Projet de recherche sur les innovations sociales en Outaouais

Questionnaire destiné aux répondants et répondantes des organismes participant à la recherche

Consignes

Ce questionnaire vise à recueillir un certain nombre d'informations avant la rencontre que nous aurons ensemble en février. Nous vous demandons de répondre à chacune d'elles au meilleur de votre connaissance et de nous retourner le questionnaire complété **au plus tard le 7 février**, soit par voie électronique, soit par la poste, aux adresses indiquées à la dernière page du questionnaire.

Avant de compléter le questionnaire, nous vous invitons à prendre connaissance du formulaire de consentement ci-joint. Je le recueillerai lors de notre rencontre en février.

N'hésitez pas à communiquer avec moi si vous avez besoin d'informations supplémentaires au 819-293-5127.

Jean Proulx
Agent de recherche

Identification :

Nom de la personne répondant au questionnaire

Nom de l'organisation d'appartenance

Fonction occupée au sein de l'organisatio

Depuis combien d'années ? _____

Votre lien avec l'initiative étudiée

Problème social

- 1) Quel était le problème social à l'origine de votre action ?
- 2) Ce problème social en était-il un particulier à la région de l'Outaouais (voire à votre ville ou votre quartier), ou bien il s'agissait d'un problème social généralement répandu ?
- 3) Quel était le but visé par votre action, quelles étaient vos aspirations ?

4) Quelles étaient les valeurs portées par les initiateurs du projet (« idées fortes ») ?

A) Caractère novateur

5) En quoi les services déjà offerts (ou solutions existantes) face à ce problème étaient-ils insuffisants, inadéquats ou ne répondaient pas à vos aspirations ?

6) En quoi l'initiative que vous avez développée constitue une réponse mieux adaptée au problème rencontré ?

7) En quoi l'initiative que vous avez développée comporte un caractère inédit, novateur ?

B) Les acteurs

8) Qui a été à l'origine de l'action, c'est-à-dire le ou les initiateurs (individus, organismes, établissements publics, etc. nommez-les) ?

9) Quels autres acteurs de la communauté se sont mobilisés pour le développement et la réalisation de votre initiative (individus, organismes, établissements publics, etc. nommez-les) ?

10) Quelles autres ressources ont été mobilisées pour assurer le développement et la réalisation de votre initiative (ressources financières de différents paliers de gouvernement ou privées, ressources matérielles, etc.) ?

11) Quelle a été la contribution de chacun des acteurs impliqués ?
(énumérez chacun des acteurs impliqués en indiquant leur l'apport concret)

Merci beaucoup de votre collaboration !

Annexe 2 : Guide d'entrevues

Projet de recherche sur les innovations sociales en Outaouais Grille d'entrevues

Préalable :

Informations préalables sur la (les) personnes interrogées :

- Identification de la personne
- fonction occupée
- depuis combien d'années
- lien avec l'initiative étudiée

BLOC 1 : Éléments d'innovation sociale

A) Précisions sur les réponses au questionnaire (le cas échéant)

- Problème social
- Caractère novateur
- Les acteurs

B) Processus d'appropriation

J'aimerais que vous me parliez des débuts de votre initiative, comment elle s'est construite, comment ça s'est passé avec les autres acteurs, les partenaires. Question ouverte

Sous-questions

- Quelles ont été les premières réactions des acteurs invités à se mobiliser avec vous (incrédulité, résistance, enthousiasme, autres) ? Pourquoi à votre avis ?
- Dans quelle mesure les valeurs fondatrices de l'action ont été partagées par les autres acteurs ?
- Quels ont été les compromis qui ont dû être faits entre l'idée originale et l'initiative telle que développée (co-construction) ?

C) Diffusion et adoption

Dans quelle mesure votre initiative a-t-elle suscité de l'intérêt dans d'autres régions, voire à l'extérieure du Québec (demandes d'informations, visites, recherches, etc.) ?

Dans quelle mesure votre initiative a-t-elle été reprise ailleurs ?

À votre avis, qu'est-ce qui explique qu'elle a (ou n'a pas ou peu) été reprise ailleurs ?

D) Institutionnalisation (touche quelques organismes seulement)

Quels ont été les **impacts** de l'institutionnalisation de votre initiative ?

- a. Impacts positifs
 - i. Pour l'organisation
 - ii. Pour la population touchée par le problème
- b. Impacts négatifs
 - i. Pour l'organisation (autonomie, vie démocratique)
 - ii. Pour la population touchée par le problème

BLOC 2 : Facteurs favorables et défavorables

Quels ont été les **facteurs-clé** (ou facteurs **favorables**) qui ont permis la réalisation de votre initiative ? **Question ouverte**

Facteurs internes

- fort leadership exercé par un ou des individus
- vision fortement portée par l'ensemble des membres de l'organisation
- mobilisation des ressources de l'organisation
- prise de risque et déviance
- autres

Facteurs externes

- adhésion rapide de la communauté au projet
- fort leadership exercé par un ou des individus
- soutien apporté par l'organisation communautaire du CLSC
- soutien financier (public ou privé)
- appuis politiques
- autres

Quels ont été les **obstacles** (ou facteurs **défavorables**) que vous avez rencontrés dans la réalisation de votre initiative ? **Question ouverte**

Obstacles à l'interne

- adhésion mitigée de certains membres de l'organisation
- manque de ressources de l'organisation. Lesquelles ?
- autres

Obstacles externes

- résistance du milieu ou de certains acteurs-clé
- bureaucratie
- manque de soutien financier (public ou privé)
- manque de support
- autres

Selon vous, quelles ont été les **conditions de réussite** de votre initiative ?

BLOC 3 : Retombées réelles et potentielles

Retombées réelles

Concrètement, qu'est-ce que votre initiative a changé pour la **population** que vous touchez ?

En 2007, quels sont les **résultats concrets** de votre initiative ?

Au-delà des résultats concrets et mesurables, à votre avis, votre initiative a-t-elle permis de changer des choses sur le plan des **valeurs**, des **attitudes**, des **façons de faire** ? Qu'est-ce qui a changé ?

Votre initiative a-t-elle généré des retombées économiques ? Lesquelles ?

Votre initiative a-t-elle généré des retombées au plan politique, par exemple :

- plus grande reconnaissance de votre organisme
- plus grande influence auprès des autres acteurs locaux

Y a-t-il des **retombées** que vous constatez mais vous n'aviez pas prévues au départ (résultats non prévus) ?

Retombées potentielles

À votre avis, y a-t-il des retombées (sociales, économiques, politiques, culturelles) prévues qui, en 2007, ne se sont pas encore actualisées (ou actualisées pleinement) ?

- Lesquelles ?
- Pourquoi à votre avis ?

Aujourd'hui, en 2007, après X années, comment percevez-vous l'évolution de votre initiative ?

Sous-questions

- c. Répond-elle toujours aux besoins pour lesquels vous vous êtes mobilisés à l'origine ?
- d. Les besoins ont-ils évolué ?
- e. Les réponses que vous apportez sont-elle toujours appropriées, créatives, novatrices ?
- f. Vivez-vous des contraintes que vous ne viviez pas à l'époque (ex : formalisme plus grand, « bureaucratie »)

MERCI BEAUCOUP DE VOTRE COLABORATION

Annexe 3 : Formulaire de consentement



Case postale 1250, succursale B, Hull
(Québec), Canada J8X 3X7
Téléphone (819) 595-3900, www.uqo.ca

Titre de la recherche : Innovations sociales en Outaouais

Denis Bourque – Département de travail social et des sciences sociales

Ce formulaire de consentement a pour but de vous donner une idée générale de la nature de la recherche que nous menons et de ce qu'implique votre participation. Ce n'est cependant qu'un élément de votre prise de décision éclairée. N'hésitez pas à demander plus de détails ou de renseignements. Veuillez je vous prie, prendre le temps de lire soigneusement ce qui suit afin de bien comprendre toutes les informations.

Nous sollicitons par la présente votre participation à la recherche en titre, qui vise deux objectifs :

- 1- Identifier les éléments qui relèvent de l'innovation sociale dans une dizaine d'expériences reconnues comme étant des succès dans la région de l'Outaouais depuis les 20 dernières années ;
- 2- Explorer des facteurs en cause (favorables et défavorables) dans la production de l'innovation sociale en Outaouais.

La recherche sera dirigée par Denis Bourque, Ph.D Professeur au Département de travail social et des sciences sociales de l'UQO, membre du Centre d'étude et de recherche en intervention sociale (CÉRIS) et responsable de l'Axe Développement social des communautés dans l'Alliance de recherche université-communautés en Innovation sociale et développement des communautés (ARUC-ISDC).

Votre participation à ce projet de recherche consiste à participer à une entrevue, sur les lieux de votre travail, d'une durée de 60 à 75 minutes et dont la date et l'heure dépendront de vos disponibilités. Au moment de l'entrevue, on vous demandera la permission d'enregistrer la discussion sur bande audio. L'enregistrement servira uniquement à faciliter la transcription et l'analyse des résultats de l'étude. La cassette sera détruite dans les 12 mois suivants la transcription. Même si le rapport de recherche ne contiendra pas d'information nominative sur les personnes rencontrées en entrevue, vous devez être conscient que l'anonymat en ce qui vous concerne ne peut être assuré. Dans le rapport de recherche, les organismes étudiés seront nommés, et le répondant pour chacun d'entre eux sera désigné par sa fonction. Puisqu'il s'agit généralement des directeurs des organismes, l'anonymat des personnes rencontrées en entrevue ne peut donc être assuré.

Il est à noter qu'à n'importe quel moment durant l'entrevue, vous pouvez interrompre votre participation sans aucun préjudice, et dans ce cas, les données vous concernant seraient détruites immédiatement. Vous pouvez aussi en tout temps refuser de discuter de n'importe lequel des sujets que l'intervieweur propose d'aborder ou demander à ce que certains de vos propos ne soient pas enregistrés.

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, et de vous retirer en tout temps sans préjudice. Les risques associés à votre participation sont minimaux et les chercheurs s'engagent à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les réduire ou les pallier. Le seul inconvénient est le temps passé à participer au projet, c'est-à-dire le temps nécessaire à l'entrevue soit environ 60 à 75 minutes. Votre participation nous permettra de produire un rapport de recherche qui vous sera remis lors de sa parution. La contribution à l'avancement des connaissances au sujet des formes et dynamiques de l'innovation sociale en Outaouais sont les bénéfices directs anticipés. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

Votre signature atteste que vous avez clairement compris les renseignements concernant votre participation au projet de recherche et indique que vous acceptez d'y participer. Elle ne signifie pas que vous acceptez d'aliéner vos droits et de libérer les chercheurs ou les responsables de leurs responsabilités juridiques ou professionnelles. Vous êtes libres de vous retirer en tout temps de l'étude sans préjudice. Votre participation devant être aussi éclairée que votre décision initiale de participer au projet, vous devez en connaître tous les tenants et aboutissants au cours du déroulement de la recherche. En conséquence, vous ne devrez jamais hésiter à demander des éclaircissements ou de nouveaux renseignements au cours du projet.

Pour tous renseignements sur le projet, veuillez communiquer avec :

Denis Bourque 819-595-3900 poste 2269, Denis.Bourque@uqo.ca

Pour toutes questions relatives à vos droits à titre de participant pressenti pour ce projet de recherche, veuillez, je vous prie, vous adresser à :

Madame Lorraine Savoie-Zajc, présidente du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais. Téléphone (819) 595-3900 poste 4406.

Après avoir pris connaissance des renseignements concernant ma participation à ce projet de recherche, j'appose ma signature signifiant que j'accepte librement d'y participer. Le formulaire est signé en deux exemplaires et j'en conserve une copie.

Nom du participant : _____

Signature du participant : _____

Date : _____

Nom du chercheur : _____

Signature du chercheur : _____

Date : _____